

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Ambiente e Sociedade

Keilla Dayane da Silva Oliveira

**O PERFIL DA GESTÃO NAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE
COOPERATIVAS POPULARES VINCULADAS ÀS UNIVERSIDADES FEDERAIS:
um estudo multicase**

**Teófilo Otoni
2017**

Keilla Dayane da Silva Oliveira

**O PERFIL DA GESTÃO NAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE
COOPERATIVAS POPULARES VINCULADAS ÀS UNIVERSIDADES FEDERAIS:
um estudo multicasos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Tecnologia, Ambiente e Sociedade (PPGTAS) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – Linha de Pesquisa: Gestão e Sociedade, sublinha de pesquisa: Gestão e Planejamento Estratégico, sob a orientação do Profa. Dra. Raquel de Souza Pompermayer.

Orientadora: Dr^a. Raquel de Souza Pompermayer
Coordenador: Dr. Caio Cesar de Sousa Alves

**Teófilo Otoni
2017**

Ficha Catalográfica
Preparada pelo Serviço de Biblioteca/UFVJM
Bibliotecário responsável: Gilson Rodrigues Horta – CRB6 nº 3104

O482p Oliveira, Keilla Dayane da Silva.
2017 O perfil da gestão nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares vinculadas às universidades federais: um estudo multicasos. / Keilla Dayane da Silva Oliveira. Teófilo Otoni: UFVJM, 2017.
118 f. ; il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Ambiente e Sociedade, 2017.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Raquel de Souza Pompermayer.
Coorientador: Prof. Dr. Marcio Coutinho de Souza.

1. Gestão. 2. Planejamento. 3. Estratégias. 4. Incubadoras tecnológicas. I. Título.

CDD: 607

**O PERFIL DA GESTÃO NAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE
COOPERATIVAS POPULARES VINCULADAS ÀS UNIVERSIDADES
FEDERAIS: um estudo multicaseos**

Dissertação apresentada ao
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM TECNOLOGIA, AMBIENTE E
SOCIEDADE - STRICTO SENSU,
nível de MESTRADO como parte dos
requisitos para obtenção do título de
MAGISTER SCIENTIAE EM
TECNOLOGIA, AMBIENTE E
SOCIEDADE

Orientador : Prof.^a Dr.^a Raquel De
Souza Pompermayer

Data da aprovação : 20/04/2017


Prof.Dr. MAURO LUCIO FRANCO - UFVJM


Prof.^a Dr.^a IVANA CARNEIRO ALMEIDA - UFVJM


Prof.Dr. MARCIO COUTINHO DE SOUZA - UFVJM


Prof.^a Dr.^a RAQUEL DE SOUZA POMPERMAYER - UFVJM

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade da vida e por saber que comigo sempre estará, a minha família, em especial meu esposo César, por me ensinar que amor é compreensão e motivação, por ter feito dos meus sonhos os seus. Além da força, perseverança, paciência e torcida.

Aos meus mestres Raquel de Souza Pompermayer e Marcio Coutinho de Souza, pela paciência e dedicação exposta nos direcionamentos para a execução deste trabalho, grande parte do meu crescimento foram contribuição dos seus princípios.

Aos meus amigos de mestrado pelo companheirismo, solidariedade e motivação durante os momentos difíceis que passamos juntos. Em especial minha amiga Patrícia, vou levar nossa amizade comigo.

“Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la”.

Peter Drucker

RESUMO

Esta dissertação, parte da análise dos perfis de gestão adotada pelas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) vinculadas às universidades federais no Estado de Minas Gerais, durante os anos de 2015 a 2016. Trata-se de um estudo exploratório descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa, seu objeto de estudo é análise de multicasos. A proposta de quatro ITCPs resulta da localização das incubadoras no Estado de Minas Gerais, assim como seu histórico de funcionamento, além das quais ferramentas e processos gerenciais, elementos comuns e divergentes do processo de gestão das ITCPs, infraestrutura das incubadoras, organização gerencial, identificação e análise dos principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado, pesquisa bibliográfica e documental. Com base na análise dos dados, pode-se afirmar que os tipos de gestão analisadas foram a autogestão e a gestão social, ambos os modelos desenvolvem suas atividades e processos similares, as diferenças encontra-se de acordo com a realidade vivenciada por cada incubadora e a universidade em que está inserida. Nota-se também que a atividade mais importante e que influencia na gestão é o processo de incubação.

Palavras-chave: Gestão. Planejamento. Estratégias. Incubadoras tecnológicas.

ABSTRACT

This dissertation, part of the analysis of the management profiles adopted by technological incubators of popular cooperatives (ITCPs) linked to universities in the State of Minas Gerais, during the years 2015 to 2016. This is an exploratory, descriptive, qualitative and quantitative approach, its object of study is multisite analysis. The proposal of four ITCPs results from the location of the incubators in the State of Minas Gerais, as well as their operating history, in addition to which management tools and processes, common and divergent elements of ITCP management process, incubator infrastructure, management organization, identification and analysis of the main strengths and weaknesses, opportunities and threats of Technological Incubators of Popular Cooperatives. The data were collected through a structured questionnaire, bibliographical and documentary research. Based on the analysis of the data, it can be affirmed that the types of management analyzed were self-management and social management, both models develop their activities and similar processes, the differences are in accordance with the reality experienced by each incubator and the university in which it is inserted. It is also noted that the most important activity and that influences the management is the incubation process.

Keywords: Management. Planning. Strategy. Technological Incubators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação das ITCPs por Estado	33
Figura 2 – Cenário ambiental dos modelos de gestão	46
Figura 3 – Processo Administrativo	50
Figura 4 – Hierarquia do planejamento nas organizações	57
Figura 5 – Formulação da Estratégia	64
Figura 6 – Territórios de Desenvolvimento de Minas Gerais	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização das ITCPs	74
Tabela 2 – Perfil de gestão, planejamento, tomada de decisões e parceiros	75
Tabela 3 – Perfil de gestão, estrutura organizacional e planejamento.....	76
Tabela 4 – Perfil de gestão e processo administrativo.....	77
Tabela 5 – Perfil de gestão e os fatores que influenciam a gestão	80
Tabela 6 – Perfil de gestão e os pontos fortes das ITCPs.....	83
Tabela 7 – Perfil de gestão e os pontos fracos das ITCPs	85
Tabela 8 – Perfil de gestão e as oportunidades das ITCPs	86
Tabela 9 – Perfil de gestão e as ameaças das ITCPs	88
Tabela 10 – Fatores influenciadores da relação entre a ITCP e a Universidade	89
Tabela 11 – Perfil de gestão e os fatores influenciadores do processo de incubação.....	91
Tabela 12 – Correlação do tipo de gestão, corpo técnico e a forma de transmissão do conhecimento.....	93
Tabela 13 – Correlação do tipo de gestão e o conteúdo das formações técnicas	94
Tabela 14 – Correlação do tipo de gestão e os fatores que influenciam a gestão	95
Tabela 15 – Correlação do tipo de gestão e os fatores necessários para o desenvolvimento do processo de incubação	98
Tabela 16 – Correlação do tipo de gestão e os fatores necessários para o desenvolvimento do processo de incubação	100

LISTA DE SIGLAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada

DRPE – Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador

EES – Empreendimento Econômico Solidário

FACSAE – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

INCOP – Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários

ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas

UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Tema e problema de pesquisa	24
1.2 Justificativa para escolha do tema	25
1.3 Relevância do tema	26
1.4 Objetivos.....	27
<i>1.4.1 Objetivo Geral</i>	<i>27</i>
<i>1.4.2 Objetivos Específicos</i>	<i>27</i>
1.5 Estrutura do trabalho	27
2 Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: Origem e conceitos.....	29
2.1 A economia solidária	29
2.2 A origem das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares	31
2.3 Tipos de incubadoras	35
2.4 As incubadoras tecnológicas nas universidades.....	36
2.5 A gestão nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares.....	38
<i>2.5.1 Heterogestão</i>	<i>38</i>
<i>2.5.2 Gestão Social.....</i>	<i>40</i>
<i>2.5.3 Autogestão.....</i>	<i>41</i>
2.6 Considerações finais	43
3 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
3.1 Gestão	45
<i>3.1.1 Processos e funções gerenciais</i>	<i>48</i>
3.2 Planejamento.....	52
<i>3.2.1 Tipos de planejamento.....</i>	<i>56</i>
<i>3.2.2 Planejamento e inovação.....</i>	<i>59</i>
3.3 Estratégia organizacional	61
3.4 Considerações finais	66
4 METODOLOGIA APLICADA A PESQUISA.....	67
4.1 Caracterização do método utilizado	67
4.2 Organização, planejamento e aplicação da pesquisa	68
<i>4.2.1 Delimitações do Estudo</i>	<i>69</i>
<i>4.2.2 Sujeitos da pesquisa.....</i>	<i>71</i>
5 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS	73

5.1 Resultados dos questionários aplicados.....	73
5.1.1 Questionário direcionado aos docentes	<u>92</u>
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	107

1 INTRODUÇÃO

A questão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) vem sendo abordada, uma vez que as várias experiências positivas sobre a economia solidária e o cooperativismo trouxeram para a sociedade a possibilidade da geração de trabalho e renda. O destaque nas ações alternativas, tornou possível o desenvolvimento de condições necessárias para superar as adversidades vivenciadas.

A pesquisa desenvolvida dá ênfase ao perfil de gestão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) vinculadas às universidades federais no Estado de Minas Gerais, no período de 2015 a 2016. As ITCPs constituem, hoje, um fenômeno reconhecido mundialmente, especificamente com ligação a inclusão e inovação. Normalmente, as tecnologias e o conhecimento são gerados dentro das próprias universidades ou centros de pesquisa. Desde seu surgimento as ITCPs desenvolvem através de suas atividades vários processos gerenciais concebendo pesquisas acadêmicas, desenvolvidas em projetos de pesquisa e extensão.

As incubadoras tecnológicas vinculadas às universidades viabilizam um espaço de troca de conhecimento, reflexão e observação sobre como a atuação da economia solidária e seu papel na sociedade contemporânea. Surgiu da necessidade de trabalhadores de várias partes do país, com a finalidade de criar empreendimentos econômicos solidários.

Neste sentido, discute-se o perfil da gestão das incubadoras, assim como as ferramentas e processos gerenciais que utilizam, a infraestrutura e organização gerencial. A identificação e análise dos principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das ITCPs pesquisadas e também será verificada as estratégias no processo de incubação dos empreendimentos solidários.

A presente dissertação pauta-se na identificação de modelos de gestão adotadas pelas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, dando-lhes destaque desde o seu surgimento, dificuldade de conceituação e características. Salienta-se a importância da gestão e planejamento em tais organizações, em função dos modelos gerenciais utilizados pela iniciativa privada, os quais, nem sempre são compatíveis com a realidade das organizações da economia solidária.

Para atender ao objetivo proposto de identificar o tipo de gestão adotada pelas ITCPs vinculadas às universidades federais, a metodologia utilizada consiste em uma pesquisa bibliográfica com autores nacionais e internacionais, visando formar um conhecimento prévio da temática estudada e uma pesquisa de campo visando compreender as relações

estabelecidas. Inicialmente foi redigido a revisão bibliográfica, que auxiliará significativamente para o desenvolvimento da pesquisa. Nas partes seguintes são apresentadas a metodologia utilizada na pesquisa para tratamento dos dados obtidos e os resultados auferidos com a coleta de informações por meio da aplicação de questionários com as incubadoras que estão localizadas no Estado de Minas Gerais.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O progressivo crescimento das incubadoras tecnológicas no país mostra que as ITCPs contribuem para o desenvolvimento econômico da região na qual estão inseridas. Em razão do seu impacto, as incubadoras possuem penetração em diversas camadas pertencentes à sociedade. Portanto, para alcançar seus propósitos, a gestão das incubadoras inclui a utilização de pessoas, recursos físicos e financeiros. A estrutura administrativa dessas organizações é formada, na maioria dos casos por uma gerência, pessoal administrativo e operacional (STAINSACK, 2003).

É relevante apontar que a atuação das ITCPs é diferente de uma para a outra, em função da adoção de metodologias diferentes de incubação e, por conseguinte, maneiras diferenciadas de gestão. A gestão das ITCPs possui em seu contexto a utilização de princípios norteadores como a inclusão social, produção de trabalho e renda, formação para exercer a cidadania (GUERRA, 2008). Portanto, investigar e examinar a gestão das incubadoras, realizando um comparativo, possibilitará à descoberta de novas contribuições para o campo da gestão, além de contribuir para o desenvolvimento social e econômico.

Em algumas incubadoras o modelo de gestão adotado se fundamenta na cogestão, ou seja, o limite da heterogestão para autogestão, justificado pela convivência em ambientes organizacionais heterogestionários como, por exemplo, a universidade e modelos autogestionários como as cooperativas incubadas. A autogestão é um sistema de organização das atividades sociais, criada mediante a cooperação de diversos atores sociais, defendendo a ideia que as decisões gerenciais devem ser tomadas diretamente por todos os integrantes do grupo (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1999).

Portanto, adotam estratégias e metodologias referentes às atividades desenvolvidas juntamente com os grupos cooperativos, preservando as decisões das equipes, respeitando os princípios autogestionários (BERGONSI, 2007). A heterogestão é a administração hierarquizada constituída por níveis consecutivos de autoridade, neste tipo de gestão as informações e consultas decorrem de baixo para cima e as ordens de maneira

inversa, de cima para baixo (SINGER, 2002).

Nesta pesquisa, foi apresentada uma análise comparativa da gestão de quatro ITCPs vinculadas as universidades federais, dentro desse contexto é proposto o seguinte questionamento como problema de pesquisa: qual é o perfil da gestão adotada pelas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares vinculadas às Universidades Federais no período de 2015 a 2016?.

1.2 Justificativa para escolha do tema

Estudar e analisar o ambiente que envolve as ITCPs traz à tona assuntos de grande importância no âmbito das decisões das estratégias utilizadas para sua sobrevivência no mercado atual e o impacto econômico e social que as ITCPs produzem nas sociedades em que estão inseridas.

Portanto, destaca-se a importância de novos estudos envolvendo o processo de incubação e o processo de integração formal no mercado de trabalho, assim como a competição das cooperativas populares com empresas, o que amplia, em função do público-alvo definido, as exigências de competências, recursos, alianças e parcerias. Desse modo, os problemas técnicos e organizativos para agrupar as comunidades, construir as cooperativas e garantir sua viabilidade econômica exigem mais do que um esforço educativo comunitário, por isso deve ser estudado.

As ITCPs estão introduzidas no campo do debate sobre a reorientação estratégica dentro do modelo de desenvolvimento do país, a partir da questão chamada economia solidária. Portanto, o sucesso das cooperativas depende de seu processo de incubação. Trata-se de apoiar a construção associativa e legal-formal, o acesso ao mercado de forma mais igualitária, a elaboração de projetos, a definição de processo e o produto, o acompanhamento e a capacitação gerencial, a gestão, o planejamento, a análise estratégica e outras áreas necessárias ao sucesso do empreendimento (PINHEIRO *et al*, 2010).

Os estudos sobre as ITCPs são importantes devido a sua preocupação com a integração de trabalhadores. “Acredita-se que o papel social da incubadora não se restringe a capacitar cooperativas para a sua formação e funcionamento, mas também desenvolver uma alternativa às relações de trabalho definidas no contexto do capitalismo” (GALLO *et al*, 2002, p. 58). Por isso, destaca-se a seriedade da discussão sobre relações sociais no trabalho, chamadas de solidária e coletiva, em oposição ao trabalho empregador-empregado que são relações, na maioria das vezes, competitivas e individualistas.

A compreensão e aptidão para um trabalho integrado faz da ITCP um meio sociotécnico novo. Fatores como a linguagem, o terreno acadêmico e a tecnologia de ponta para o setor popular da economia demanda a construção de novas estratégias de formação, de metodologias de educação e de aprendizagem, de aspectos culturais e antropológicos presentes nesse novo público. Dessa maneira, a universidade é um campo capaz de realizar muitas pesquisas para a formação de mercados e para o fortalecimento da capacidade competitiva das cooperativas populares.

O papel da universidade é vital para as ações das incubadoras que estão inscritas nos campos da extensão e da pesquisa. Após o início das iniciativas, no fim da década de 1990, houve uma expansão importante nos anos 2000. Essas experiências, segundo Costa (2013, p. 18), “buscam desenvolver e consolidar metodologias de apoio e fomento aos grupos populares e solidários voltados à geração de trabalho e renda, assim como inclusão social por meio da autogestão”. Trata-se da possibilidade de diálogo com comunidades, em geral, longínquos dos ambientes acadêmicos.

1.3 Relevância do tema

A contribuição das incubadoras tecnológicas manifesta-se tanto no que diz respeito à produção material como à ótica do consumo e emerge como possibilidade de constituição de um conhecimento interdisciplinar, tendo em vista a transdisciplinaridade. Por isso, o trabalho das incubadoras erguem novas exigências no campo da gestão e organização (GALLO *et al*, 2002).

A incubadora tecnológica não é caracterizada somente como um elo entre a problemática da falta de emprego, mas se apresenta como uma ação que está sincronizada aos fatos que assolam o país, portanto as ITCPs são importantes ferramentas para a superação de regiões que estão em condições desfavoráveis economicamente. Assim, poderão mudar o cenário de empregabilidade da população economicamente ativa (GALLO *et al.*, 2002).

As incubadoras são, em sua maioria, órgãos com ligações diretas com as universidades do país, tanto públicas como privadas, utilizando os recursos humanos e os conhecimentos gerados dentro da universidade aplicando na formação, qualificação e assessoria de trabalhadores com a intenção de construir atividades autogestionárias, visando à sua inclusão no mercado de trabalho.

Desta forma, as ITCPs contribuem com a formação técnica e capacitação de acordo com as características dos empreendimentos de determinada região, criam seus

próprios materiais didáticos utilizados nos cursos de formação, apresentam profissionais capacitados nas atividades de incubação (docentes, discentes, pesquisadores e técnicos) e diversas experiências de empreendimentos solidários nos moldes autogestionários (PINHEIRO, 2010).

Por fim, a falta de pesquisa no campo de atuação das ITCPs e referências bibliográficas nacionais sobre modelos de estruturação e funcionamento de incubadoras, sinaliza que é necessário buscar modelos a partir de experiências bem sucedidas considerando as melhores práticas e elementos nos quais fundamentam o perfil de gestão das incubadoras existentes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar o perfil da gestão de quatro incubadoras tecnológicas de cooperativas populares vinculadas às universidades federais do Estado de Minas Gerais, no período de 2015 a 2016.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares;
- Identificar o tipo de gestão adotado nas incubadoras estudadas;
- Identificar quais ferramentas e processos gerenciais as ITCPs utilizam;
- Explicitar elementos comuns e divergentes do processo de gestão das ITCPs;
- Ponderar sobre a infraestrutura das incubadoras e organização gerencial;
- Identificar e analisar os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das ITCPs.

1.5 Estrutura do trabalho

Essa pesquisa está estruturada da seguinte forma:

Parte 1 – Introdução sendo realizada a caracterização do tema e problema de pesquisa, manifestada a justificativa, relevância do tema, os objetivos do trabalho – objetivo geral e específicos e por último, é descrito no primeiro capítulo a estrutura do trabalho.

Parte 2 – Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: Origem e Conceitos, descrito o surgimento e características das incubadoras no Brasil assim como seu contexto histórico. o cenário da gestão das incubadoras e a relação com as universidades federais e suas transformações ao longo dos anos.

Parte 3 – Gestão e Planejamento Estratégico sendo demonstradas as definições do conceito de gestão e planejamento, características e tipos, além da importância da estratégia organizacional.

Parte 4 – Metodologia aplicada, Estudo multicasos, Organização, planejamento e aplicação da pesquisa de campo.

Parte 5 - Análise e tabulação dos dados

Parte 6 – Conclusão e recomendações finais.

2 INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES: ORIGEM E CONCEITOS

“Esforcem-se para ter uma vida tranquila, cuidar dos seus próprios negócios e trabalhar com as próprias mãos, como nós os instruímos”
(1 Tessalonicenses 4:11).

Essa parte da pesquisa irá abordar a origem e conceitos sobre incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, pontuando sobre seu surgimento no Brasil, no final dos anos 90, diante de um contexto econômico, social e político, com elevados níveis de desemprego, diferença na distribuição da renda e, consequentemente, ampliação da desigualdade e exclusão social.

Assim, pretende-se contextualizar sobre o surgimento da economia solidária, o cenário da gestão das ITCPs, com vistas a estabelecer sua trajetória – a partir de três modelos de gestão. A relação com as universidades federais e suas transformações ao longo dos anos e por fim, os tipos de gestão adotados pelas incubadoras tecnológicas vinculadas às universidades federais. Desta forma, busca-se pontuar, a seguir, os marcos teóricos; contudo, sem a pretensão de traçar um quadro completo dos mesmos, mas destacando os aspectos mais significativos para atender ao objetivo da presente dissertação.

2.1 A Economia Solidária

A economia solidária surge em oposição as injustiças praticadas pelos que estimulavam o desenvolvimento capitalista. A economia solidária não tem como objetivo opor-se ao desenvolvimento, mesmo que este seja desenvolvido de forma capitalista, porém opera com que a humanidade tenha progresso. O seu intuito é converter o desenvolvimento de maneira mais justa, compartilhando seus benefícios e prejuízos de forma mais igualitária e menos casual (SINGER, 2004).

A origem da Economia Solidária remete-se à Revolução Industrial na Europa Ocidental durante os séculos XVIII e XIX, neste momento o ambiente era da inserção das máquinas a vapor nas fábricas, substituindo a força de trabalho humano, que provocou uma reestruturação das relações de produção. Neste instante, cria-se uma pressão à consolidação do capitalismo como modo de produção dominante (RANGEL; MANOLESCU, 2012).

A percepção sobre a economia solidária requer o entendimento sobre a relação existente entre economia e sociedade. Desta maneira, a economia solidária interpreta de maneira diferente a regulação da sociedade, ou seja, ela não assenta a atuação do Estado ou do

mercado. Por isso entende que deve-se escolher um projeto político de sociedade, articulando várias racionalidades e lógicas na sua atuação, com suas inúmeras fontes de captação de recursos (FRANÇA FILHO, 2002).

A cooperativa de Rochdale é apontada como o marco das iniciativas cooperativistas e autogestionárias, é vista como um grande laboratório, que promulgou as ideias e regras sociais no âmbito das relações de trabalho na forma de associação. Suas ideias, baseavam-se nas conduções de Owen, portanto, via a sociedade, um lugar onde o trabalho deveria ser executado com princípios de cooperação com o intuito de substituir o trabalho como atividade de competição visando lucro (RANGEL; MANOLESCU, 2012).

A Economia Solidária, para Singer (2003) percorre a ideia da solidariedade, em contraposição ao individualismo que define o comportamento econômico padrão nas sociedades capitalistas. O conceito faz referência às organizações de pessoas com objetivos comuns, ou seja, promovem a solidariedade entre os membros dos grupos por meio da prática da autogestão e a prática da solidariedade juntamente com a população trabalhadora, enfatizando a ajuda aos mais carentes.

Nos países periféricos sobreviveram práticas econômicas embasadas no trabalho contendo ligação de reciprocidade, nas quais o objetivo da produção material é satisfazer as necessidades coletivas. Durante o século XIX, concomitantemente ao domínio do capitalismo, ações com cunho associativas e cooperativistas procuraram proporcionar condições de vida a vários contingentes, além de manter princípios de produção de bens, formas de organização do trabalho e circulação da riqueza distintos da lógica do capital (GAIGER, 2013).

A experiência da economia solidária no Brasil, teve evidência nos últimos anos em razão da posição do movimento social, a introdução da temática através das políticas públicas e as iniciativas de produção localizada em várias partes do país. A trajetória da economia solidária, iniciou-se nos primeiros anos da década de 1980, recebendo maior estímulo nos anos 90. Em 2003, foi criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES e a Secretaria Nacional de Economia Solidária, tornando-se um marco para o movimento (COSTA, 2013).

O termo Economia Solidária foi introduzido no Brasil por meio do pesquisador Paul Singer, a partir da década de 1990, sendo utilizado com o objetivo de restabelecer os desempregados no país. Assim como em outros territórios, no Brasil, a falta de emprego passou a ser a principal doença social e, com a finalidade de detê-lo o método dedicado é a habilitação profissional dos desempregados e conceder-lhes capital para que seja possível autoempregar-se através de ofícios por conta própria (SINGER, 1996).

O estabelecimento do termo – Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) tem como propósito, qualificar as iniciativas autogestionárias e solidárias. Os EES

simbolizam uma nova forma social de produção com o intuito de transformação pela dos princípios e os fins da organização econômica. São empreendimentos formados por diferentes maneiras de organização econômica, com origem embasada na livre associação dos trabalhadores, nos princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Desta maneira, agrupando pessoas eliminados do mercado de trabalho ou instigados por suas próprias convicções, buscando alternativas coletivas de sobrevivência (GAIGER, 2013).

Gaiger (2013), afirma que na última década, a economia solidária suscitou consideráveis iniciativas com o intuito de torná-la um mecanismo de geração de renda e coesão social. Hoje é conteúdo tanto de políticas públicas quanto de programas transversais. A economia solidária organiza-se hoje em quatro principais seções, os empreendimentos solidários, que desenvolvem atividades econômicas de produção, prestação de serviços, comercialização, finanças e consumo.

As organizações civis que dão suporte à economia solidária, como as ONGs, universidades, entidades sindicais e organismos de pastoral social. Os órgãos de representação e articulação política dos inúmeros segmentos e atores, no contexto dos movimentos sindicais, das ITCPs, gestores públicos, crédito solidário, redes de troca. E por fim, os organismos estatais como o Conselho Nacional de Economia Solidária, atuando em setores do Estado e da sociedade civil (GAIGER, 2013).

2.2 A Origem das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

Com a crescente busca por geração de trabalho e renda, a temática ‘Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares’ ganhou relevância tanto no âmbito teórico quanto político, tendo em vista a melhoria do bem estar social de milhares de pessoas marginalizadas, devido aos problemas econômicos e sociais que foram enfrentados pelo país (GUERRA, 2008; SINGER, 2000).

Tal quadro ganhou ênfase no final dos anos de 1990, diante de um contexto econômico, social e político brasileiro preocupante, caracterizado por uma ampliação dos níveis de desemprego, um aumento da diferença na distribuição da renda e, consequentemente, ampliação da desigualdade e exclusão social. Portanto, a população que mais sofreu com os efeitos da crise foi a mais carente, tanto economicamente quanto em termos educacionais. Muitas pessoas perderam seus empregos, novos postos de ocupação não foram criados, aumentando, assim, o desequilíbrio entre o desenvolvimento social e cultural dentro de uma sociedade pouco igualitária (GALLO *et al.*, 2002).

O cenário de crises, tanto sociais quanto econômicas, impulsionou o surgimento de diversos empreendimentos solidários que buscaram socializar o capital, distribuir saldos de

forma mais equitativa e realizar a gestão de maneira coletiva. É nesse cenário que surgem diversos órgãos de apoio às iniciativas solidárias e, entre eles, estão as ITCPs (PINHEIRO; GONTIJO, 2011; SINGER, 2004).

O surgimento das ITCPs aconteceu no ano de 1992, tendo como origem o programa Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, concebido pelo sociólogo Hebert de Souza, Betinho, com o objetivo de pronunciar uma proposta de pesquisa e extensão nas universidades com foco nas camadas populares da sociedade, para, assim, fomentar a pesquisa no campo da economia solidária na academia (BOCAYUVA, 2001).

Em seguida, professores da Fundação Oswaldo Cruz, juntamente com a Universidade de Santa Maria, situada no Rio Grande do Sul, começaram a identificar iniciativas que pudessem gerar trabalho e renda. Então, surgiu a cooperativa popular formada pelos moradores da região da Maré (Rio de Janeiro) com o intuito de prestar serviços para a própria Fiocruz, resultando na criação da Cooperativa de Manguinhos (BOCAYUVA, 2001).

Com a intenção de apoiar outras cooperativas populares que poderiam surgir, os professores e estudantes do centro de Pós-Graduação de Engenharia da UFRJ/COPPE criaram, em 1995, a primeira incubadora de cooperativas populares. Porém, devido ao aumento da demanda nesse campo e vendo os debates e as movimentações em volta do tema, no ano seguinte a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) lançou o Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas (PRONINC), responsável pelo financiamento dos projetos de origem das ITCPs, com o objetivo de oferecer subsídios para o desenvolvimento de atividades, como o apoio à formação e desenvolvimento de cooperativas e associações (PINHEIRO; GONTIJO, 2011).

Dessa forma, era necessária a criação de uma incubadora que não apresentasse, em sua essência, uma postura assistencialista, mas que tivesse foco na tecnologia e oferecesse oportunidades de resultados significativos para a sociedade. O projeto seria de uma incubadora que acolhesse a diferenciados empreendimentos a partir do modelo cooperativo e associativista e que pudesse atender aos segmentos populares de baixa renda (ATAUALPA 2012).

A Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCPs) é formada por 42 incubadoras cujo objetivo é apoiar a formação e consolidação de empreendimentos de economia solidária, bem como prestar assessoria e formação a grupos já consolidados (ATAUALPA, 2012).

As ITCPs organizam-se em redes nacionais que demarcam o foco para seus trabalhos, como desenvolver processos educativos para a cooperação e a autogestão. A Rede das ITCPs é constituída como uma organização composta por grupos de pesquisa e extensão acadêmica com um trabalho de caráter essencialmente extensionista e interdisciplinar. As

compartilham o conhecimento para os setores populares por meio de assessoria aos empreendimentos de economia solidária, disponibilizando apoio técnico necessário para o bom desempenho destes no mercado e no fomento dos princípios solidários entre os sócios (PEDRINI, 2002).

Segundo Bocayuva (2001, p. 2), as ITCPs, desde a sua fundação, agem com a intenção de articular opções voltadas para “a reformulação estratégica das políticas de fomento aos empreendimentos e iniciativas populares difusas”, buscando uma relação estrutural, diacrônica e tecnicamente qualificada, para as demandas presentes no mercado de trabalho e no contexto urbano metropolitano.

As ITCPs necessitam de financiamentos e projetos externos as universidades para que suas atividades possam ser desenvolvidas, os recursos sejam direcionados para prover suas necessidades, tanto humanas quanto materiais (OLIVEIRA, 2012).

Além disso, a contratação de bolsistas, estagiários e coordenadores também são custeados por esses projetos, o que torna difícil a contratação definitiva destas pessoas na incubadora, ocasionando um rodízio constante dentro destas organizações, fator este que dificulta o atendimento de maneira contínua e permanente nos processos de incubação dos empreendimentos de economia solidária (OLIVEIRA, 2012).

As atividades das incubadoras também possuem foco na educação, construindo e reconstruindo o conhecimento através de processo educativo de organização e acompanhamento sistemático a grupos de pessoas com interesse em formação de empreendimentos solidários (CULTI, 2009). Para Culti (2009) as incubadoras analisando a necessidade dos projetos e suporte técnico/social para a implantação, desenvolvimento e manutenção do seu processo de incubação, requer:

- Valorizar o conhecimento acumulado das pessoas e do grupo visando à inclusão social e econômica;
- Acrescentar conhecimentos básicos sobre o trabalho cooperativo assim como, as técnicas específicas de produção e gestão administrativa;
- Orientação direcionada para a incorporação em cadeias produtivas e arranjos produtivos locais, etc;
- Associação entre o saber popular e o saber científico com o objetivo de transformar a prática cotidiana correlacionando às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Um processo educativo que transforma as circunstâncias, assim como as pessoas envolvidas na sua forma de ser e agir;
- É um processo de construção e reconstrução de conhecimentos para os atores

envolvidos em vários aspectos.

As incubadoras através do conhecimento e dos princípios que norteiam suas ações podem atuar juntamente com técnicas e instrumentos de gestão. Essa junção entre o saber popular e o saber científico transforma as circunstâncias, assim como os atores envolvidos. Diante de vários cenários vivenciados pelas incubadoras, sugeriram várias tipologias com finalidades diferentes.

2.3 Tipos de Incubadoras

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC, 2002) a definição de cada incubadora não segue nenhuma descrição por parte de instituições. Cada tipologia é autodenominativa, mesmo aquelas que estão inseridas dentro das universidades.

Cruz (2004), apresenta uma tipologia relativa as categorias de incubadoras existentes, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Tipologia relativa às iniciativas abrigadas nas incubadoras

TIPOLOGIA RELATIVA ÀS INICIATIVAS ABRIGADAS NAS INCUBADORAS	
Tipo de incubadora	Descrição
Incubadora agroindustrial	Organização que ampara empreendimentos de produtos e serviços agropecuários, facilitando o processo de custeio e inovação tecnológica.
Incubadora cultural	Organização que abriga empreendimentos na área da cultura, com a finalidade de promover o processo de financiamento de produtos e serviços culturais.
Incubadora de artes	Tem como objetivo apoiar grupos criativos e empreendedores que planejam desenvolver um negócio inovador na área de artes.
Incubadora de cooperativa	Apoia cooperativas em processo de formação e/ou consolidação. Tem como um dos principais objetivos a criação de trabalho e renda.
Incubadora de empresas de base tecnológica	Organização que assessora empresas cujos produtos, processos ou serviços originou-se de pesquisa científica, para os quais a tecnologia expressa alto valor agregado.
Incubadora de empresas de setores tradicionais	Fomenta empreendimentos relacionados a setores da economia que possui tecnologias largamente difundidas e que desejam agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços.
Incubadora mista	Organização que desenvolve tanto empresas de base tecnológica como de setores tradicionais.
Incubadora sectorial	Articula empreendimentos proveniente de projetos sociais, correlacionados aos setores tradicionais.
Incubadora virtual	Organização que atua via internet com o auxílio de um amplo banco de dados visando estimular novos negócios.

Fonte: Cruz (2004)

Para cumprir com seus objetivos e metas as incubadoras tecnológicas de

cooperativas populares enfrentam muitos desafios, pois buscam a viabilidade de alternativas de geração de emprego e renda, através da criação e desenvolvimento de cooperativas de trabalhadores, na maioria das vezes pobres, desempregados e com pouca escolarização. De acordo com Cruz (2004) e os desafios enfrentados pelas ITCPs são classificados como:

- Desafio econômico: Encontrar uma maneira adequada de coordenação e atuação nas organizações com as peculiaridades acima descritas, aptas para permanecer em mercados oligopolizados e de elevada competitividade. Assim como arriscar em mercados saturados, construindo um processo produtivo com a eficácia e a eficiência que permita ao mesmo tempo viabilidade econômica e garantia da autogestão.

- Desafio pedagógico: Capacitar os trabalhadores que fazem dessas organizações, mesmo aqueles que não vivenciaram uma cultura da educação formal, a criar, gerir e consolidar um negócio de forma coletiva. Como conseguir de forma coletiva, proporcionar aos trabalhadores o acesso ao conhecimento de: gestão econômica, qualidade dos produtos e serviços prestados, decisão democrática e constante busca por tecnologias alternativas.

- Desafio sócio-político: Intervir de maneira que os grupos incubados conservem sua autonomia em relação à incubadora e construam a autogestão de forma permanente. Propondo uma maneira de viabilização do empreendimento para transformar esse processo em potencialização da cidadania dos membros do grupo.

2.4 As Incubadoras Tecnológicas nas Universidades

O período do movimento de extensão da educação popular, foi o embrião da extensão universitária ocorrido na Europa durante a segunda metade do século XIX, influenciando de maneira direta o contexto brasileiro. A referida expansão ocorrida manifestou-se tanto de ordem geográfica como de amplitude conceitual (DUBEUX, 2007).

O Brasil durante o século XIX atravessou fortes transformações políticas, econômicas e sociais, em particular o processo de sua independência e o período de construção das bases de uma democracia republicana. Desta forma, as experiências brasileiras se desenvolveram a partir da ideia original europeia (DUBEUX, 2007).

As ITCPs de acordo com Gallo *at al* (2000), são componentes importantes da sociedade moderna que, por sua vez, vivenciam os problemas dessa sociedade. Assim, as incubadoras tornam-se uma força alternativa de sobrevivência daqueles que se encontram excluídos do processo histórico de urbanização do país.

A urbanização deve ser analisada como uma ação globalizadora, rompendo as

dimensões do desenvolvimento de uma nação. O processo de urbanização é resultado da modificação da estrutura das classes em benefício da consolidação dos capitais em crescente concentração. Nesta perspectiva, as incubadoras fazem parte de ação que pretende atender uma camada social privado dos meios de produção, porém com capacidade de com base nos princípios da economia solidária, redefinir essa estrutura (GALLO *et al*, 2000).

A execução da organização do trabalho orientado pelo cooperativismo revela ser possível, grupos ou organizações viver e produzir de acordo com o modelo de produção material e da partilha do resultado do trabalho (GALLO *et al*, 2000).

As políticas educacionais surgem como consequência de influências vividas em determinado período, emergem de um contexto político, econômico, social e ideológico, ou seja, modificações da sociedade que por tantas vezes tornou-se uma transplantação sobretudo da cultura que nem sempre correspondia às necessidades locais (VALOIS, 2000).

A universidade então é obrigada a abrir suas portas, cruzar seus muros e escritórios, nos quais o conhecimento era pouco enraizado socialmente e fechado para a sociedade, iniciando uma estruturação e a democratização do saber. Neste momento, a universidade necessita prosseguir com o processo de democratização estabelecido na sociedade. Como resultado dessas ações, as eleições para reitor das universidades brasileiras foram realizadas de maneira direta, em meados dos anos 80, promovendo transformações políticas nas universidades (DUBEUX, 2007).

De acordo com Dubeux (2007), as mudanças ocorridas nas universidades acarretaram duas consequências na extensão universitária brasileira. Em primeiro lugar, no que diz respeito à relação entre docentes e discentes, a partir deste momento tornou-se mais forte. Pois, suas organizações que tinham perdido suas forças durante os anos iniciais da ditadura, ao longo da luta pela redemocratização resgataram seu processo organizativo.

A segunda reação, acentua sobre os novos reitores eleitos com origem nos movimentos de professores, uma vez que o comprometimento dos eleitos transcenderam os limites da universidade, assumindo um comprometimento de maneira pública, dispondo a universidade a serviço da população para ajudar nas necessidades econômicas. Portanto, o compromisso social torna-se o elemento de articulação entre ensino e pesquisa, o eixo principal das atividades universitárias, assim como da extensão (DUBEUX, 2007).

As incubadoras tecnológicas vinculadas às universidades proporcionam um ambiente de aprendizagem, de reflexão e de observação sobre o modo de produção ancorado na economia solidária e seu papel na sociedade contemporânea. As universidades exercem um papel significativo neste cenário que envolve as ITCPs. Além do engajamento das

universidades com a economia solidária proporcionam uma relação de trocas de acúmulo teórico e a capacidade de pesquisa (SINGER, 2003).

2.5 A Gestão nas Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares, emergem a partir da demanda crescente de trabalhadores de várias partes do país, buscando formar empreendimentos econômicos solidários. Exercem um papel significativo à medida que tornam-se espaços de discussões e troca de experiências na busca pela consolidação desses empreendimentos. Assim como na gestão e estratégias para associar os empreendimentos solidários nas áreas de produção, prestação de serviços, comercialização, crédito e outros que proporcionam um movimento de fomentação e crescimento conjunto (CULTI, 2007).

As ITCPs ao longo dos anos construíram uma forma de gestão com a finalidade de gerar trabalho e renda. Estes espaços são formados por docentes, discentes, pesquisadores e técnicos de origem de várias áreas do conhecimento existentes nas universidades. Além de desenvolver através dos princípios gestionários as atividades de incubação, atendendo trabalhadores que pretendem criar e desenvolver seus próprios empreendimentos. Estes empreendimentos podem ser no formato de cooperativas, associações ou empresas autogestionárias, urbanas ou rurais (CULTI, 2007).

Assim, para esta dissertação, optou-se por analisar três conceitos de gestão: a heterogestão, a gestão social e a autogestão.

2.5.1 Heterogestão

Durante o período do fordismo¹, a produção em massa tornou-se uma realidade, segundo Ventura Neto (2010) justamente neste momento aconteceu a negação da dimensão intelectual do operário. Pois, antes era conceituado como parte integrante do processo produtivo e de gestão, durante o fordismo foi-lhe imputado somente realizar atividades mecânicas, repetitivas e monótonas.

A elaboração dessas tarefas era de competência somente da gerência científica, qualificando desta maneira a heterogestão, forma de gestão que elimina a participação dos

¹ O Fordismo foi criado pelo norte-americano Henry Ford, é um modelo de produção em massa que inovou a produção industrial no século XX, sendo empregada ainda nos dias atuais. A organização do sistema tem como base a produção em linha, na qual cada funcionário é especialista em uma área ou atividade específica (VENTURA NETO, 2010).

trabalhadores nos processos de planejamento e gerencial, utilizando os princípios da redução de custos e a maximização do lucro (VENTURA NETO, 2010).

A heterogestão fordista é classificada então, como a forma de gestão capitalista que oportunizou uma elevada capacidade de extrair e concentrar lucros, reiterando estruturalmente o modo capitalista de produção e contrapondo de modo enfático o trabalho como produção de riquezas sociais (VENTURA NETO, 2010).

Guerra (2008), reitera que a divisão social do trabalho reflete na indústria moderna privando o trabalhador de ter ciência do conhecimento da atividade produtiva e transformando a ideia de trabalho e seu significado. A heterogestão, salienta essa forma de gestão, apresentada no modelo de gestão das empresas no geral. Manifesta-se de maneira dual, ou seja, entre aqueles colaboradores que fazem o planejamento, organização e controle e aqueles que executam, deixando claro a hegemonia do capital sobre o trabalho.

A organização manufatureira caracterizou de maneira clara a heterogestão na utilização de suas técnicas de gerenciamento. No começo, a manufatura era predominantemente manual, mas nesse momento, o trabalho passa pela divisão, isto é, os trabalhadores são obrigados a se especializar em funções específicas para obter o máximo de eficiência. Foram criados os mestres e supervisores com o objetivo de garantir a continuidade, dos comandos de trabalho (MOTTA, 1981).

Com a criação da máquina, o trabalhador deixa de operar em todo o processo produtivo, perdendo o controle de suas operações específicas, a partir de então, as funções básicas são executadas pela máquina. A introdução da mecanização caracteriza uma maior subordinação do operário, agora existe uma concentração superior que deverá ser direcionada para as mãos da direção. Portanto, motivando o surgimento dos primeiros elementos que caracterizam a heterogestão, ou seja, a divisão entre as atividades intelectuais e atividades manuais (GUERRA, 2008).

Assim, o modo de produção capitalista heterogerido prioriza a individualidade e a livre concorrência de acordo com um regime chamado democrático, que não observa sua essência, ou seja, a igualdade social dos indivíduos, visto que não assegura a igualdade de direitos na prática, apenas na teoria. Na realidade, aqueles que detêm os meios para comprar a força de trabalho exploram quem não possui (KLECHEN; BARRETO; PAES DE PAULA, 2011).

Por outro lado, a sociedade autogerida tem como base os princípios da igualdade e da liberdade, desempenhando a democracia através da participação de todos os cidadãos no processo decisório. Desenvolvendo a consciência política e a reprodução de valores

equivalentes a proposta gestonária, dos quais pode-se salientar a cooperação e a solidariedade (KLECHEN; BARRETO; PAES DE PAULA, 2011).

2.5.2 *Gestão Social*

O termo gestão social é definido como um processo intersubjetivo que está presente nas ações de cidadania nas esferas privada e pública. É um processo gerencial dialógico, por isso, o poder de decisão é dividido entre os integrantes da ação. Nesta perspectiva a gestão é analisada como o ambiente privilegiado de relações sociais que permitem a exposição da opinião de todos, sem nenhum tipo de intimidação (TENÓRIO, 1998).

O campo da gestão social reproduz as práticas e o conhecimento de maneira interdisciplinar. Portanto, suas ações possuem origens de vários campos de atuação, agregando ao conceito de gestão social a concepção de participação (GUERRA, 2008).

A prática da gestão social motiva a articulação de divergentes atores sociais que se relacionam com o Estado, a sociedade e em outros movimentos com o capital, assim como conjuntamente. Evidenciam seus desejos e objetivos com a finalidade de planejar, executar e analisar as políticas públicas ou decisões que dividem os recursos em benefício do bem comum (FISCHER *et al*, 2006).

Tenório (2008), declara que o termo, atualmente, é estudado e associado aos conceitos de políticas sociais, organizações do terceiro setor, ações de combate à pobreza e ambiental, e pouco é relacionado aos debates sobre gestão democrática ou participativa.

De acordo com Gomes *et al.* (2008), gestão social ultrapassa as barreiras da gestão de políticas públicas, estabelecendo as conexões entre ações de intervenção e de modificação do campo social, tornando esse conceito mais amplo, não limitando somente à esfera público-governamental, como as ações de responsabilidade social e do crescimento do chamado terceiro setor.

A gestão social é analisada sobre o olhar de duas concepções, processo e fim. Enquanto fim, em uma visão macro, a gestão social aproxima-se da gestão pública, porquanto, as duas satisfazem às demandas e deficiências da sociedade. A gestão social vista como processo, é a opção específica de gestão, ou seja, no nível organizacional, subordinando as lógicas instrumentais característica da gestão privada a outras lógicas, mais sociais, no campo político, cultural e ecológico (FRANÇA FILHO, 2008).

A gestão social possui um modo de gestão próprio atuando em um circuito que

diferente daquele em que praticam o mercado e o Estado. Embora, muitas organizações construam relacionamento com instituições privadas e públicas, por intermédio de parcerias para a execução de seus projetos (FRANÇA FILHO, 2008).

Em síntese, a gestão social é vista e analisada como um ato relacionado com a capacidade de dirigir e regular processos através da motivação ampla de atores na tomada de escolhas e decisões, resultando em dois tipos de parcerias: intra e interorganizacionais, além da valorização das estruturas descentralizadas e participativas, visando o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, para alcançar de maneira coletiva um bem planejado, viável e sustentável (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006).

2.5.3 Autogestão

O termo autogestão tem origem na língua francesa, surgiu nos anos 60 do século passado, seu significado é a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje*, *samo* consiste no prefixo grego *auto* e *upravlje* significa de gestão. O termo advém para fazer menção a experiência político-econômico-social da Iugoslávia de Tito que rompeu com o stalinismo (ALMEIDA, 1983).

No Brasil, o movimento da autogestão surge em meio à crise, durante a década de 90, em um contexto de mobilizações realizadas pelos trabalhadores em defesa do trabalho, composto inclusive por membros do movimento sindical. Sua experiência pioneira, foi em 1992, na cidade de Franca no estado de São Paulo, na fábrica de calçados Markely. O movimento autogestionário cresce e ganha espaço em escala mundial. Incorporado em uma conjuntura que tem por objetivo a investigação da solução para problemas oriundos da globalização excludente inserida no campo do trabalho (CARVALHO; PIRES, 2001).

A autogestão é um modelo de gestão utilizado por algumas organizações, que celebram o relacionamento entre seus integrantes e as atividades econômicas harmonizando propriedade e/ou controle efetivo dos meios de produção com a participação democrática da gestão. Para esse fim, é indispensável à construção do conceito de democracia (CARVALHO, 1995).

É necessário que o conceito de democracia seja amplo e ultrapasse os limites das maneiras tradicionais da participação popular. A autogestão requer um processo de transformação desafiadora da concepção cultural no âmbito político, para alcançar a relação entre democracia e autogestão (CARVALHO, 1995).

A autogestão compõem-se de uma ampla participação obtida pelos membros de

um grupo ou organização. A escolha dos objetivos, processos para seu alcance, assim como regras e valores são de responsabilidade de todos. Desta maneira, afirma-se que a autogestão é um sistema que retrata uma nova forma de organização do trabalho. Neste modelo não existe submissão a uma autoridade e nem separação entre quem planeja e quem executa. A viabilidade do sistema, portanto, está associada à posse coletiva dos meios de produção (CANÇADO, 2007).

A autogestão é formada por grupos que governam a si mesmo, são grupos de pessoas autogovernados que praticam os poderes gerenciais de forma direta. Devido suas características, a autogestão somente acontecerá quando todos os envolvidos controlarem os meios e a produção. O controle é identificado quando a participação nas decisões são observadas constantemente no grupo, além da formação educacional com o objetivo de compreender os valores e objetivos da organização (SINGER, 2002).

É importante destacar que a autogestão trabalha de forma contrária à administração capitalista das empresas. Nas empresas capitalistas o foco é a maximização do lucro, conforme os interesses dos possuidores do capital. As organizações autogestionárias procuram o bem-estar dos produtores, baseando sua gestão de maneira coletiva. Nas reuniões de deliberações ou as chamadas assembleias, cada sócio vota de maneira igualitária, é neste momento que o destino do empreendimento é discutido e as decisões sobre todos os problemas e demandas são tomadas (SINGER, 2007).

Segundo Mascarenhas (2007), a gestão dos grupos autogestionários é dever de todos, portanto, todos devem estar concentrados e ter uma preocupação adicional da gestão, e encarregar-se de sua função específica. Mesmo que exista alguns trabalhadores que são especificamente escolhidos para geri-la é importante que tenha rotatividade do trabalho com os membros do grupo.

Os desafios dos trabalhadores envolvidos em experiências de autogestionárias mostram que existe um confronto contra a exploração e a degradação do trabalho, porém isso não é suficiente para que os trabalhadores apropriem-se dos meios de produção. Há práticas que mostram a necessidade de articular o conhecimento sobre a fragmentação do trabalho pelo capital e apoderamento dos instrumentos teórico-metodológicos que concederiam a compreensão do sentido do trabalho. Além de, prosseguir na concepção de uma nova cultura no campo do trabalho e de uma sociedade (TIRIBA; FISCHER, 2009).

Tiriba (2001) apresenta elementos pertencentes ao processo de aprendizagem e diretrizes que levam as atuais experiências de autogestão. A autora descreve que se o trabalhador associado, viver e gerenciar o processo de produção, isso consentiria a construção

crítica da operação intelectual existente em harmonia com o trabalho manual. Também seria permitido desviar sua práxis em virtude de um novo conceito de mundo, fundamentado em um projeto de vida que tem por finalidade a hegemonia do homem e do seu trabalho.

A gestão autônoma é um fato real que necessita de maior exploração, em razão de sua competência para a transformação social, assim como a mudança de valores, manifesta-se como um caminho viável para a alternativa de diversos problemas e demandas oriundos da gestão heterônoma. No contexto dos estudos organizacionais, a continuação desta abordagem é fundamental o entendimento das novas formas de organização que simbolizam possibilidades reais de transformação social e de autonomia humana (KLECHEN; BARRETO; PAES DE PAULA, 2011).

A gestão autônoma tem como base três pilares, a autonomia e a utilização da equidade no processo decisório, os valores com olhar humanístico e a concessão do conhecimento técnico-administrativo para os componentes da organização, todos envolvidos na construção de uma lógica com foco social de maneira oposta a realidade das organizações burocráticas (KLECHEN; BARRETO; PAES DE PAULA, 2011).

2.6 Considerações finais

Essa parte da pesquisa caracterizou e contextualizou a origem das ITCPs no Brasil, dando ênfase na sua conceituação e tipos de incubadoras existentes. Seus objetivos, metas, desafios e viabilidade de geração de emprego e renda, através da criação e desenvolvimento de cooperativas de trabalhadores. Assim como, as estratégias utilizadas pelas organizações para alcançarem seus objetivos e metas.

Para entendimento do tema, essa revisão colaborou na identificação e explicação do cenário em que as incubadoras estão inseridas e dos modelos de gestão aplicados, assim como as formas de adoção da gestão das ITCPs e suas características. Identificou-se o papel da universidade no desenvolvimento e motivação das incubadoras. Nas diversas faces da sociedade e do mercado.

Desta maneira, pode-se perceber a utilização dos conceitos de gestão, planejamento das atividades que norteiam as ITCPs e as estratégias inseridas na economia solidária.

3 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Mas escolha dentre todo o povo homens capazes, tementes a Deus, dignos de confiança e inimigos de ganho desonesto. Estabeleça-os como chefes de mil, de cem, de cinquenta e de dez” (Êxodo 18:21).

As discussões sobre a gestão e o planejamento nesta pesquisa. Inicia primeiramente definindo o surgimento e aplicação da gestão e dos processos gerenciais nas organizações. Em seguida, o planejamento é estudado, verificando seu surgimento e seu processo de implementação, além da descrição dos tipos de planejamentos existentes e suas características. Por último, são destacados as formas de aplicação da inovação nos planejamentos organizacionais.

A expectativa desta parte do estudo é aumentar o nível de conhecimento a respeito da temática pesquisada, iniciar o embasamento teórico da pesquisa bibliográfica e identificar algumas particularidades da gestão e do planejamento.

3.1 Gestão

O conceito de gestão abordado no campo gerencial e administrativo é aplicado tanto em instituições públicas quanto privadas e é utilizado no planejamento, elaboração de projetos, marketing, recursos humanos, administração financeira (GUERRA, 2008). Fischer (2002) apresenta a gestão como a ação de estabelecer relações entre indivíduos e ambientes em determinado tempo com a finalidade de alcançar objetivos comuns aos integrantes dos grupos.

A concepção de gestão também é abordada como o ato de alcançar objetivos e metas organizacionais de modo que a organização seja eficaz e eficiente nas atividades desenvolvidas aplicada nas funções gerenciais (planejar, controlar, liderar e organizar), para que a tomada de decisão seja a mais adequada diante do ambiente em que está inserida (DAFT, 2005).

Segundo Stoner (1999), gestão é sinônimo de administração, ou seja, gerir um processo que não envolve somente planejar, organizar, liderar e controlar de maneira separada, mas unir todas os membros da organização e seus recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Koontz (1995) afirma que gerir é a arte de realizar e alcançar objetivos e metas

com e por meio de pessoas organizados em grupos, formalmente organizados e com o mesmo propósito. Além de fazer parte de ser um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.

A gestão simultaneamente com os gestores são uma necessidade específica de todas as instituições, desde a menor organização até o maior. Eles fazem parte de forma específica de cada instituição. Assim, a gestão mantém unida e gera condições corretas para seu funcionamento (DRUCKER, 1986). Nesse sentido vale mostrar as diversas ondas de transformações que sofreram as organizações tanto no que tange as revoluções industriais, quanto na gestão (veja Figura 2).

Figura 2 – Cenário Ambiental dos Modelos de Gestão



Fonte: Santos et al (2001, p. 13. Adaptado)

Existem indícios da utilização da gestão por pequenos grupos há mais de 10 mil anos, que se organizavam para cultivar o solo e domesticar pequenos animais. Esta época é denominada como a revolução agrícola, sua principal característica é a produção com a finalidade para o próprio consumo (MUNIZ; FARIA, 2007).

Durante o sistema feudal, a gestão era desenvolvida pelos donos das terras que possuíam mão de obra barata ou mesmo escrava. Assim, nos feudos era desenvolvido a produção agrícola, a criação e gerenciamento dos animais, a manutenção da indústria caseira

que estava aliada à troca de produtos de diversos gêneros, porém, essas atividades eram limitadas a área que pertencia a cada senhor feudal (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Ao longo da Revolução Industrial, a criação e utilização da máquina, criada por James Watt provocou grandes mudanças econômicas e sociais. Surge a partir desse momento, um novo sistema de produção, com novos instrumentos e processos de bens e serviços. A produção artesanal cede lugar para a produção realizada em indústrias, a mecanização do campo obrigou muitos agricultores abandonarem suas terras transferindo milhares de pessoas para as indústrias na cidade em busca de emprego (MUNIZ; FARIA, 2007).

O novo modo de produzir durante a Revolução Industrial, trouxe novas formas de gestão, agora os administradores devem pensar no trabalho coletivo e fragmentado, pois o trabalhador perdeu o controle do processo de produção, assim como o gerenciamento da força de trabalho. No final do século XIX e início do século XX surgem as primeiras formulações teóricas sobre a gestão com o objetivo de melhorar a racionalização do trabalho (MATOS; PIRES, 2006).

A Revolução Tecnológica, também chamada Revolução da Informação, teve início na década de 1990, surgindo com grande impacto, motivado pela tecnologia da informação. Neste período, o conhecimento torna-se um elemento de grande valor dentro das organizações substituindo o capital financeiro. A gestão da informação de maneira adequada é a energia que irá mover toda a organização (MOTTA, 2002; MUNIZ; FARIA, 2007).

O cenário atual das empresas é altamente competitivo e turbulento, as mudanças ocorrem com grande frequência, por isso a gestão adotada deve ser ágil para compreender as exigências do ambiente que está inserida (MACHADO NETO, 2002).

Neste contexto, a gestão juntamente com o emprego de tecnologias e informações em todos os seus processos e atividades são vitais para a sobrevivência das organizações em geral, provocando mudanças profundas e alterando a estrutura organizacional, assim como seus processos gerenciais (MACHADO NETO, 2002).

Portanto, os gestores têm constatado que as práticas gerenciais tradicionais não compreendem as necessidades das organizações diante do ambiente complexo que vivemos, assim como a oferta de produtos e a prestação de serviços. As práticas burocráticas prejudicam o gerenciamento dos processos organizacionais por que não acompanham a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais (VALLADARES; LEAL FILHO, 2003).

Nas últimas décadas, as exigências mercadológicas tornaram-se fatores de desempenho empresarial ampliando a complexidade na área da gestão. A tecnologia gerencial

configura-se um diferencial competitivo, requerendo das organizações um posicionamento preciso e diferenciado pelo mercado. O ambiente empresarial está mais turbulento, o que obriga compreender melhor o efetivo gerenciamento das atividades, envolvendo seu planejamento e controle (MULLER *et al*, 2003).

Desta maneira, as organizações necessitam de diferentes tipos de gestores. Os gestores de alto nível são responsáveis por desenvolver a estratégia da organização, assim como sua visão e missão. Os gestores funcionais desenvolvem suas atividades com foco na eficiência e eficácia de uma área ou departamento. E por fim os gerentes de supervisão, responsáveis por coordenar um subgrupo de uma função particular ou uma equipe composta de membros a partir de diferentes partes da organização (CARPENTER; BAUER; ERDOGAN, 2012).

Segundo Drucker (1954), o trabalho do gestor é similar ao trabalho do maestro, todavia o gestor, além de conduzir a orquestra, executa também o papel de interprete. Deste modo, o gestor é o principal responsável por incentivar um ambiente favorável à realização dos objetivos da organização e delinear ações em conjunto com seus colaboradores. Um gestor que seja motivador obtém o respeito dos colaboradores não pela imposição mas pelo reconhecimento do seu grupo.

Aquele que exerce o papel de gestor, através das suas habilidades deve analisar interesses de todas as partes envolvidas, compreendendo os conflitos internos e externos a organização, explorar relações de poder e obter controle sobre as demandas que surgirem. Em geral o gestor tem o poder de interferência nas percepções, comportamentos e estrutura da organização com a finalidade de definir ou direcionar os objetivos organizacionais (MORGAN, 1996).

Kotter (1992) declara que é importante deixar claro a diferença entre liderança e gerenciamento. Gerenciamento é encarar a complexidade, ou seja, ocasiona ordem e consistência ao planejamento das estruturas organizacionais e controla os resultados. A liderança é trabalhar com a mudança, estabelecendo uma visão de futuro.

3.1.1 Processos e funções gerenciais

Entender o funcionamento dos processos que existem dentro das organizações e quais peculiaridades de cada um é de grande relevância para que os gestores possam administrar de maneira adequada com a finalidade de maximizar os resultados desejados (GONÇALVES, 2000).

O gerenciamento dos processos existentes dentro das organizações fundamenta-se no diálogo entre elementos ou fatores internos e externos da empresa com a finalidade de oferecer aos seus clientes um produto com valor agregado (COSTA *et al*, 2006).

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) descreve que o processo é um aglomerado de atividades ou comportamentos realizados para alcançar metas e objetivos anteriormente traçados. Os processos podem apresentar vários resultados conduzindo para outros processos ou atividades, portanto, os processos são a soma de atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (ABPMP, 2009).

Gonçalves (2000) classifica os processos das organizações em três categorias:

a) Primários: os processos primários são aqueles que fazem parte da estratégia de atuação da empresa, ou seja, estão relacionados à essência da organização, gerando valor para o cliente através de um produto ou serviço.

b) Organizacionais ou de Suporte: são definidos como os responsáveis pelo suporte aos processos primários da empresa. Estes processos na maioria das vezes não produzem resultados visíveis para o cliente final, porém são de grande relevância para a execução do negócio.

c) Gerenciais: são aqueles que estão conectados aos departamentos estratégicos da empresa, desenvolvem suas atividades no campo da tomada de decisões, planejamento estratégico, metas, cumprimento das atividades e avaliação dos resultados.

Os processos organizacionais e gerenciais atuam dentro das atividades desenvolvidas nas áreas da informação e de decisão. São classificados como verticais e horizontais. Os processos chamados verticais referem-se ao planejamento, orçamento empresarial associado à alocação de recursos. Os processos horizontais são delineados de acordo com o fluxo do trabalho, desta maneira podem ser realizados de diversas formas (GONÇALVES, 2000).

A gestão dos processos organizacionais torna-se uma atividade de grande importância diante da competição entre as empresas sofrendo mudanças no decorrer dos anos, antes considerada apenas local, ou seja, de acordo com cada região hoje se torna global. Mudando a forma de gerir das organizações, obrigando-as a administrar de maneira eficiente seus recursos para competir com concorrentes que estão localizados em qualquer lugar do mundo (COSTA *et al*, 2006).

Os processos essenciais da organização fornece elementos para que a empresa possa criar e aplicar suas estratégias. De acordo com Drucker (1986), o processo gerencial, ou também conhecido como processo administrativo, é composto por atividades que são

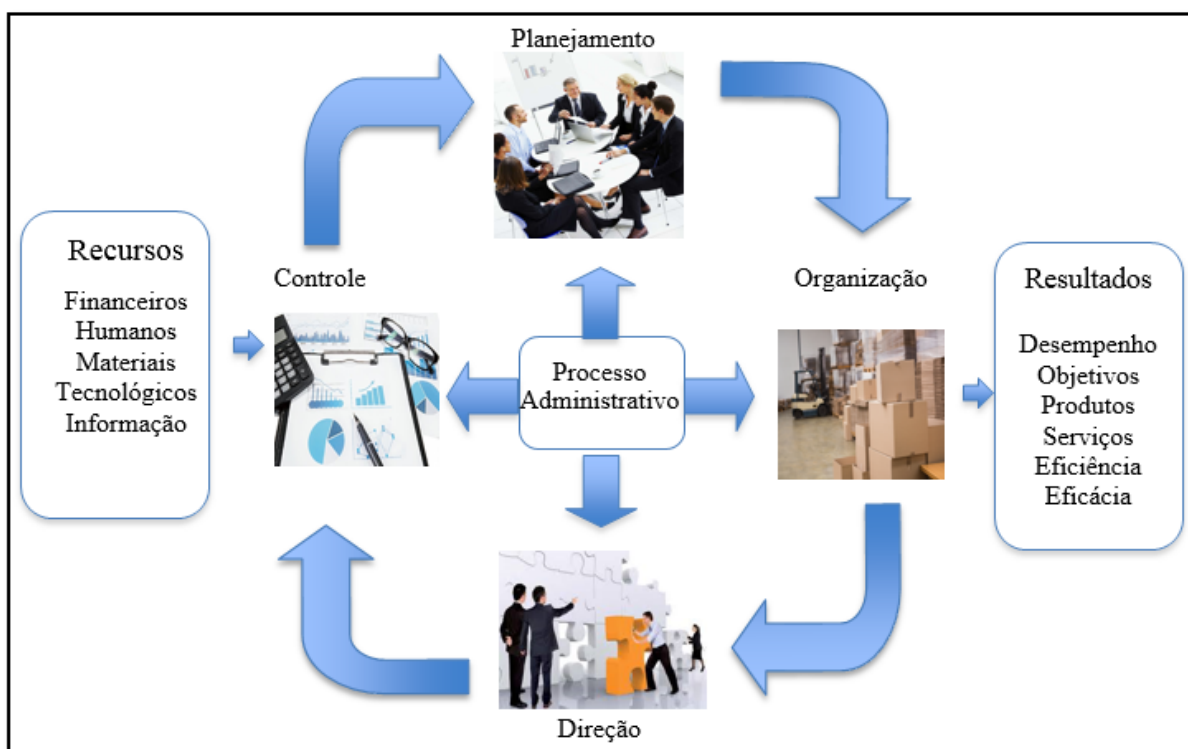
desempenhadas pelos gestores, incluindo também as atividades dos gerentes que estão alocados em diferentes departamentos da empresa.

O processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um *input*, adicionando valor a si mesmo e fornecendo um *output* para o cliente final. Os processos exploram os recursos organizacionais para oferecer resultados aos seus clientes (HARRINGTON, 1993).

A definição dos processos gerenciais utilizados na organização é de grande importância para a implementação das estratégias, pois recursos serão alocados de acordo com o planejado, tanto para execução como para gestão. As equipes horizontais, por exemplo, são originárias de unidades que naturalmente estão próximas para completar uma parcela do trabalho a ser feito ou um processo dentro da empresa (GRAHAM, 1994).

Segundo Silva (2001) as funções da administração são atividades exercidas pelos gestores formando o processo administrativo com a finalidade de alcançar os resultados esperados pelas organizações, conforme a Figura 3 são elas:

Figura 3 – Processo administrativo



Fonte: Adaptado de Silva (2001)

a) Planejamento: é a definição dos objetivos e metas para o desenvolvimento organizacional em um cenário futuro, no planejamento decisões sobre tarefas e recursos

utilizados também são definidos. O planejamento segundo Kwasnicka (1995) é a principal função do processo administrativo, ele é necessário para definir os métodos e tipos de controle fundamentais para as organizações. Além disso, uma das suas características é a flexibilidade em razão das condições externas serem instáveis, o planejamento é considerado um processo contínuo.

b) Organização: processo que envolve a indicação das tarefas a serem realizadas em todos os departamentos da empresa assim como a alocação de recursos para os departamentos. A organização da empresa é a estrutura ou a rede de relações orientadora das atividades e recursos organizacionais, propondo o alcance de objetivos e resultados estabelecidos segundo algum critério. Processo de definir as atividades a serem executadas e os responsáveis pela realização (MAXIMIANO, 2009; OLIVEIRA, 2002).

c) Direção: condução dos integrantes da organização para realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e motivação. A direção constitui a terceira função administrativa, logo após a definição do planejamento e estabelecida a organização, a direção deve ser acionada a dinamizar para empresa. A direção está diretamente associada à atuação sobre as pessoas, que precisam ser direcionadas para seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para atingirem os resultados almejados (GONÇALVES, 2000).

A direção tem como finalidade aumentar a eficiência operacional, por esse motivo, necessita ser coordenada para que as pessoas possam efetuar as atividades de seu respectivo cargo sem a perda de recursos e energias. Conceitos como unidade de comando, centralização e descentralização, autoridade, poder e responsabilidade, delegação e relações laterais entre departamentos são alguns dos aspectos importantes a serem considerados para uma direção eficaz (KWASNICKA, 1995).

d) Controle: função administrativa encarregada de supervisionar e comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados. O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro de seu curso inicial. Uma boa definição de controle administrativo é o processo através do qual os administradores sabem que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas (KWASNICKA, 1995).

A função controle está fortemente ligada às demais funções do processo administrativo. Pois tem como finalidade mensurar e avaliar os resultados das ações, obtidas através do planejamento, da organização e da direção. Portanto, o controle examina a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, requerer a eficiência operacional e encorajar a adesão à política projetada pela administração (ATTIE, 1998).

Todo trabalho realizado tem sua importância organizacional, pois fazem parte de algum processo. Pode-se afirmar também que todo produto ou serviço ofertado pelas organizações são resultados dos processos. Consequentemente, não existe um processo organizacional que não tenha como resultado um produto ou serviço (GONÇALVES, 2000).

3.2 Planejamento

O termo planejar é conceituado como o processo que busca o equilíbrio entre meios e fins, os recursos existentes e objetivos traçados, propondo o melhor funcionamento da organização, instituições, setores de trabalho. Planejar requer reflexão para a tomada de decisões, assim como prever as necessidades e a racionalização dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, com a finalidade de concretizar os objetivos dentro dos prazos e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001).

O planejamento é definido como um conjunto de variáveis anteriormente estabelecidas com o intuito de analisar a situação atual da organização para traçar caminhos para alcançar uma posição futura, portanto a instituição poderá tomar decisões mais rápidas, coerentes e eficientes. O planejamento compreende a utilização de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporciona a possibilidade de avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente em função dos objetivos que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2004).

Planejar tem o intuito de firmar metas organizacionais, estabelecendo a direção que a organização deve tomar. Para que isso possa acontecer, as organizações devem possuir uma visão holística, global do seu ambiente interno e externo, influenciando nas escolhas das estratégias (MATUS, 1996).

Através do planejamento é possível explicar cada uma das possibilidades que a organização poderá optar, analisando as respectivas vantagens e desvantagens. Essa ferramenta foi desenvolvida para dar suporte aos gestores no processo de projetar o plano de ação, identificando os problemas e sugerindo ações corretivas para o alcance das metas estabelecidas (MATUS, 1996).

É a função administrativa que explora a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento pretendem operar, bem como o período de tempo nos quais são feitos os planos. Portanto, torna-se o alicerce para que as organizações pratique suas ações de maneira mais seguras gerando a capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que podem afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY;

PIETRI, 1986).

Outro benefício ao planejar é a possibilidade de dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em um prazo determinado, um conjunto de propósitos já estabelecidos. Essa função é entendida como um processo lógico que dá suporte ao comportamento humano racional no alcance das atividades idealizadas voltadas para o futuro. A essência do planejamento é constituída por seu comportamento racional, delineando a ação futura (CARVALHO, 1979).

Lacombe (2009) afirma que este ato é um importante instrumento de intervenção na realidade organizacional e sendo utilizado potencialmente constitui ferramenta vital para o desenvolvimento das organizações. O planejamento é uma das funções essenciais do processo gerencial, pois tem conceitos mais vastos do que simplesmente organizar números e adequar informações, tornando-se um elemento da administração estratégica, incorporando o controle de agitações ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade (OLIVEIRA, 2009).

Desta maneira, o processo de planejamento representa um instrumento que deve ser utilizado pelas pessoas e organizações para gerir suas relações com o futuro. O planejamento é aplicado de forma específica no processo decisório organizacional (MAXIMINIANO, 2000).

Por isso a elaboração do ato de planejar deve assumir a forma de participação ativa de todos os níveis operacionais. Pode-se argumentar que esta é a condição fundamental que deve ser cumprida. A falta de apoio e participação na elaboração do planejamento significa que o executor irá realizar suas tarefas sem a devida atenção para as implicações futuras, bem como as inter-relações significativas entre as atividades ao fazer suas decisões (RINGBAKK, 1969).

Maximiniano (2000) afirma que o processo de planejamento pode ser definido de diversas maneiras, incluindo:

A ação de planejar para definir os objetivos e resultados desejados;

É responsável pela definição dos meios que possibilitará o alcance dos resultados;

- Interferência da realidade organizacional, no qual existe a mudança de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
- Ato de tomar decisões no presente que afetam o futuro, com a finalidade de reduzir as incertezas.

Planejar é um processo e por isso, deve ser realizado em diferentes níveis de gerenciamento em uma organização. O processo deve ser contínuo de acordo com a dinâmica

dos negócios, que muitas vezes exigem contínuas mudanças no comportamento empresarial. O processo pode lidar com diferentes níveis de problemas e é essencialmente o mesmo, independentemente da organização (RINGBAKK, 1969).

O processo baseia-se em definir planos. Os planos são formados por objetivos e métodos para realiza-los. Planejar significa o processo como um todo, os resultados são os planos. O processo de planejar, abrange três etapas principais: definição de objetivos, definição dos meios de execução e definição dos meios de controle (MAXIMINIANO, 2000).

No início do processo de planejamento, os objetivos classificados como de primeiro nível são encontrados. É aquele que envolve a organização como um todo, ou seja, ele é geral e singular. Portanto, pode ser apresentado de diferentes formas, de acordo com o nível hierárquico, o tipo de problema ou oportunidade, a disponibilidade de recursos e de outros fatores (MAXIMINIANO, 2000).

Em seguida, os meios de execução são definidos. O estabelecimento dos meios de execução fragmentam o objetivo inicial em objetivos de segundo e terceiro nível. Assim, a finalidade de qualquer nível é o caminho para realizar o objetivo do nível superior. A escolha dos meios adequados para alcançar os objetivos de determinado nível, chama-se estratégia (MAXIMINIANO, 2000).

Stoner e Freeman (1995) afirmam que o planejamento dispõe de dois aspectos básicos, considerados indispensáveis para a organização. O primeiro é a determinação dos objetivos da organização e a seleção dos meios para atingir os objetivos. O aspectos básicos do planejamento baseiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, consequentemente, axiomáticos.

A etapa final do processo de planejamento é a determinação dos meios de controle, ou seja, os meios de verificação dos objetivos traçados. A função de controle, representa o acompanhamento da execução das atividades e o grau de realização dos objetivos. Para que a organização possa controlar, é necessário definir os meios de controle na fase de planejamento (MAXIMINIANO, 2000).

Conforme Catelli *et al* (2001) o controle necessita ser executado juntamente com todas as áreas da organização, de modo que seja realizada a avaliação de cada departamento assim como a organização como um todo. Esta avaliação sobre o desempenho deve ser minuciosa e global. Para a adequada implementação do controle, quatro etapas devem ser adotadas: a) identificação dos resultados formando medidas de desempenho; b) integrar e harmonizar as informações sobre o desempenho efetivo; c) Fazer a comparação entre o desempenho efetivo com o previsto; e d) Corrigir as decisões que foram deficientes.

Após a quarta etapa ser concluída, os gestores devem ser comunicados sobre os resultados. Desta maneira, as falhas devem ser corrigidas e as adequações necessárias serão detectada e executadas. Assim, os gestores terão uma visão global do planejamento. O *feedback* é o instrumento utilizado para realizar a comunicação entre as partes da organização, possibilitando o controle das decisões e a avaliação contínua do desempenho planejado contra o desempenho esperado (OLIVEIRA, 2001).

O *feedback*, torna viável ao gestor a determinação do progresso alcançado com a finalidade de realizar os objetivos elencados no planejamento. Da mesma forma, permite a revisão dos objetivos e metas de acordo com os novos cenários e circunstâncias não previstas inicialmente. Com a ocorrência de mudanças no campo econômico, o feedback atua para que as operações da organização seja sensível aos acontecimentos e possa avaliar o impacto nos objetivos planejados anteriormente (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

De acordo com Maximiniano (2000), os meios de controle que devem ser definidos são: sistemas de produção de informação sobre o andamento das atividades; forma de processamento, apresentação e destinação das informações e definição das decisões a serem tomadas com base nas informações.

Quanto maior a complexidade do processo de tomada de decisão devido às dinâmicas no ambiente organizacional e o tamanho da organização, é recomendável que seja feito um sistema de planejamento quando for exigido de diferentes grupos de gestão a execução de partes do processo. Quando se refere ao planejamento em termos de um sistema, a preocupação é, quem será o responsável pela realização de tarefas que no processo de planejamento são os encarregados por gerar os diversos insumos tais como previsões, premissas e pressupostos, para executar do planejamento (RINGBAKK, 1969).

Ackoff (1974) aponta a existência de três tipos de filosofia do planejamento, que são eles:

a) Planejamento conservador. É o planejamento desenvolvido para atuar durante a estabilidade e manutenção da situação existente. Neste planejamento as decisões são tomadas com a finalidade de alcançar bons resultados, mas raramente o planejamento pretenderá fazer e implementar mudanças radicais na organização. A ênfase é preservação das práticas atualmente vigentes. O planejamento conservador concentra-se em identificar e corrigir problemas internos;

b) Planejamento otimizante. É o planejamento orientado para a adaptabilidade e inovação no interior da organização. Neste planejamento as decisões são feitas com a finalidade de conquistar os melhores resultados para a organização. A minimização dos

recursos é praticada para alcançar determinado objetivo, através da maximização do desempenho para utilizar a melhor maneira os recursos disponíveis. Tem como base a busca pela melhoria contínua, tornando as operações melhores contínua;

c) Planejamento adaptativo. É o planejamento com foco nas contingências e o futuro da organização. As deliberações são pensadas e executadas com o intuito de envolver os diferentes interesses, ajustando a organização às contingências que surgirem no meio ambiente organizacional. Sua base tem predominância de demandas ambientais, assim como a preparação para as futuras contingências.

O planejamento é um ferramenta com importantes características e finalidades, por isso deve envolver a organização como um todo. Segundo Maximiniano (2000) o planejamento pode ser dividido em três tipos, são eles: planejamento estratégico, tático e operacional. Veremos a seguir quais suas características e finalidades.

3.2.1 Tipos de planejamento

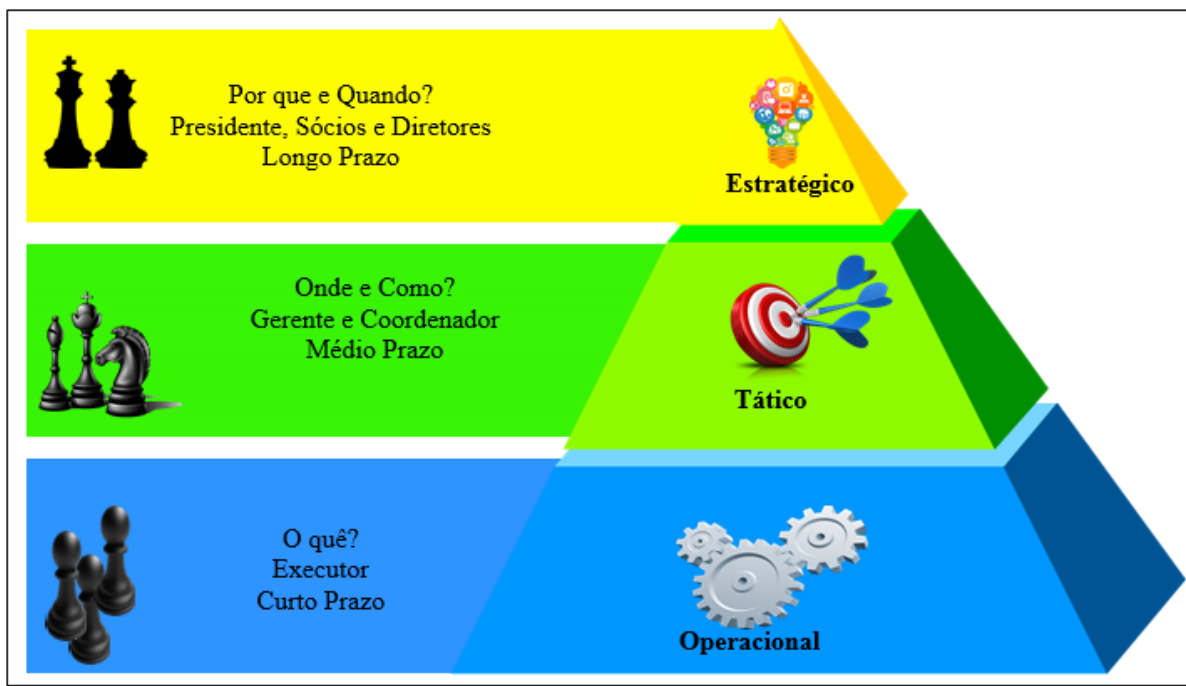
De acordo com Oliveira (2009), existem três tipos de planejamento, conforme Figura 4, que se relacionam aos níveis de decisão: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Rasmussen (1990) define planejamento estratégico como o ato de planejar o futuro diante das limitações assim como os pontos fortes e fracos da organização, analisando as modificações do comportamento do macro ambiente concernente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Segundo Fischmann e Almeida (2000) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que estuda e explora o ambiente de uma organização para gerar oportunidades e potencialidades, amenizando as ameaças e seus pontos fracos para o alcance da sua missão, estabelecendo a direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Este nível de planejamento é constituído através do processo de aprendizagem a partir de sua implementação, na forma de um processo de *feedback* contínuo presente em todas as etapas, com a finalidade de alcançar os resultados estabelecidos (SAMPAIO, 2000).

Figura 4 – Hierarquia do planejamento nas organizações



Fonte: Adaptado de Maximiniano (2000)

O sucesso em longo prazo é a combinação da cultura e da estrutura organizacional sendo estes coerentes com o modelo do planejamento escolhido. Além disso, as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo também são elementos relevantes para a gestão da organização. Por fim, os procedimentos e mecanismos devem ser eficientes e eficazes sempre com o olhar para os resultados futuros (PEREIRA, 2010).

Maximiano (2009) explica que o planejamento estratégico é o processo de elaboração de estratégia, ou seja, ele desenvolve uma relação entre a organização e seu ambiente. Esse processo abrange a tomada de decisões sobre o comportamento que a organização pretende adotar. É um processo sistemático compreendido por uma sequência de análises e decisões.

Com a implementação deste planejamento a organização escolherá um novo estilo de gestão, criando a possibilidade de um futuro alternativo pretendido. Entretanto, para que este processo possa proporcionar resultados efetivos, é necessário que aconteça seu desdobramento em planos mais detalhados, ou seja, a criação dos planos táticos e operacionais (ANDRADE, 2002).

O delineamento estratégico abrange temas de caráter geral da organização, os planos táticos e operacionais adotam peculiaridades diferentes. Estes procuram demonstrar e

moldar as decisões estratégicas em planos visíveis, adequados para serem executados em uma linguagem mais detalhada e específica (ANDRADE, 2002).

O planejamento tático, segundo Oliveira (2009) é concebido pelos níveis intermediários da organização com o objetivo principal de utilizar de maneira eficiente os recursos disponíveis para o alcance das metas antecipadamente determinadas, seguindo a estratégia escolhida, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. Seu foco é otimizar determinada área e não a empresa como um todo. Logo, sua atuação é centrada na decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2009).

Diferentemente do estratégico, o planejamento tático dispõe de um alcance de médio prazo, além disso é idealizado para um ano. Para que seja implementado é necessário o envolvimento de todos os departamentos da organização, pois seu foco está em atingir os objetivos departamentais. Assim, nota-se que sua realização acontece no nível organizacional chamado de intermediário, em cada departamento da empresa (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Carmo e Pontes (1999), durante o delineamento tático, são realizadas programações e orçamentos, fixação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, do mesmo modo que a disposição de recursos e o monitoramento dessas subunidades.

Oliveira (2009) conceitua o planejamento operacional como a padronização dos documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação das ações estabelecidas, neste sentido ele é o responsável pelos planos operacionais, ou seja, esse planejamento é composto geralmente por metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

As decisões operacionais requerem programação prévia e detalhamento para sua execução, por meio de planos organizacionais de curta duração. Nesse nível, é inserido o plano de ação da organização, de forma a analisar o custo/benefício para a organização. É através do planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização (OLIVEIRA, 2004). Como mostra o Quadro 2, resumindo as características vista neste tópico.

Quadro 2 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Período	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Características Básicas	Determina o ramo da atividade assim como o mercado de atuação	Estabelece os principais componentes das atividades envolvendo cada departamento	Tarefas específicas
Encarregado pelo processo	Alta administração, diretores e consultores	Compreende os executivos e gerentes que formulam o planejamento estratégico	Abrange os chefes de divisões envolvidos na criação do planejamento tático
Complexidade	Alta. Inclui a análise do ambiente interno e externo, contendo muitas variáveis	Alta ou média, considerando um número menor de variáveis	Baixa. Contém variáveis como previsão de mercado, orçamento, recursos para a produção
Resultados	Plano geral das atividades a serem desenvolvidas pela organização	Diretrizes que envolvem os objetivos financeiros, as oportunidades de mercado, instalações físicas	Previsão para o período, mudanças internas, orçamentos e cronogramas de atividades

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1999)

Cada tipo de planejamento tem sua relevância dentro das organizações, por isso todos devem estar alinhados aos objetivos e metas. A execução do planejamento depende da organização e das influências internas e externas. A inserção da inovação dentro das diretrizes dos planos de ação organizacional é fundamental nos processos que a empresa desenvolve (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

3.2.2 Planejamento e inovação

A velocidade com que as organizações lidam atualmente com a competição tecnológica, todos se tornam desafiados a adotarem novos comportamentos estratégicos e a desenvolverem novas formas de criação de tecnologias, gerando oportunidades de mercado para seus produtos (BIGNETTI, 2002).

Cercado pela globalização, a competitividade é cada vez mais acirrada, as organizações necessitam ter um diferencial para possibilitar a permanência na posição almejada no mercado. Quando se trata de organizações inovadoras, a procura deste diferencial é ainda mais significativo e basilar. O desenvolvimento da inovação está entre as principais fontes que amparam a posição destas organizações no mercado (CUNHA, 2005). Para um melhor entendimento, é necessário inicialmente fazer a distinção entre criatividade, invenção e inovação.

A criatividade nas organizações está relacionada a diversos conceitos, incluindo a

inovação. Porém, os conceitos de criatividade e inovação confundem-se pois estão envolvidos em um processo voltado para o empreendedorismo. Além do alcance das metas direcionadas para as estratégias de sobrevivência para a criação de novas tecnologias voltados para produtos ou processos. Portanto, a criatividade é a concepção de ideias novas. A inovação refere-se ao valor econômico que a nova ideia pode gerar (PAROLIN, 2003).

Para Bessant e Tidd (2009), a inovação é a consequência de um processo complexo envolvendo riscos e por isso necessita de gerenciamento cuidadoso e sistemático. Desta maneira, a inovação nas organizações é imprescindível para o desenvolvimento e crescimento de economias emergentes.

A invenção é a criação de uma ideia nova, algo inusitado. Outra característica é a originalidade, pois sendo original no ambiente nacional e/ou internacional, poderá ser objeto de pedido de registro da patente. Dentro das organizações, a invenção também pode estar relacionada à criação de um processo gerencial. A invenção é motivada pelo anseio da resolução de um problema ou proporcionar uma nova capacidade funcional dentro da organização (CUNHA, 2005).

Os valores criados dentro das organizações feitas pelas inovações são revelados em novas formas de fazer os novos produtos e processos, colaborando para o crescimento da riqueza das organizações. As instituições quando analisadas sob o entendimento de serem um conjunto de recursos, habilidades e competências, tem como resultado da inovação a transformação das capacidades internas, tornando-a mais adaptativa, ou seja, aptidão para aprender e para explorar novas ideias. A flexibilidade diante das mudanças mercadológicas é necessária, aumentando-se a competitividade das organizações através da inovação (NEELY; HII, 1998).

A capacidade de inovação é influenciada e motivada pelas inter-relações da cultura organizacional, além dos processos internos e relações interorganizacionais. Por isso, os ambientes que incentivam os processos de inovação, tem como consequência funcionários propícios a mostrar criatividade, ter iniciativas, assim como, responsabilizar-se pelos riscos e a trabalhar em equipe. A participação dos clientes e fornecedores possui grande importância no processo de inovação (MOLINA-PALMA, 2004).

A gestão da inovação necessita da organização eficaz para executar as mudanças apropriadas e com agilidade utilizando-se também da eficiência, manuseando os recursos alocados nesta tarefa. A eficácia na gestão da inovação propõe atividades para monitorar e interpretar a dinâmica do ambiente, distinguir o conjunto de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da organização, planejar os meios para implementar adequadamente as

mudanças fundamentais (SILVA, 2001).

O volume de demandas e atividades internas em uma organização significa entender que ela é um sistema formada por diferentes elementos internos que atuam simultaneamente e com os elementos presentes no seu ambiente de atuação, contribuindo para o aumento da eficácia e/ou da eficiência da instituição (SILVA, 2001).

3.3 Estratégia organizacional

A palavra estratégia, na Grécia Antiga, expressava as atividades que o general fazia. Porém, antes de Napoleão, estratégia referia-se a arte e ciência de dirigir as forças militares com a finalidade de derrotar o inimigo ou atenuar os resultados da derrota. Durante a época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu seu significado abrangendo os movimentos políticos e econômicos, com o objetivo de melhorar as chances de vitória na área militar (OLIVEIRA, 1988).

Porter (1996) afirma que estratégia é a concepção de uma posição desejada pela organização, envolvendo um conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico é fazer a melhor escolha das atividades tornando-as diferentes daquelas efetuadas pelos concorrentes.

A estratégia de uma organização é o plano de ação do gerenciamento para a execução do negócio e a condução das operações. A elaboração de uma estratégia representa um compromisso de gestão para alcançar um determinado conjunto de ações com o propósito de alcançar os objetivos traçados (WELCH, *et al.*, 2008).

Assim, a estratégia é todo os procedimentos que a organização pretender realizar envolvendo todos os membros, assim como os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, atividades da cadeia de suprimentos, produção, vendas e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos sendo operado para o alcance do sucesso de acordo com o planejamento (WELCH, *et al.*, 2008).

A escolha de uma estratégia requer vários cuidados, pois a eleição de uma única posição, entretanto, não é o suficiente para assegurar uma vantagem sustentável. Uma posição de destaque atrairá imitação por parte dos concorrentes, que provavelmente a copiarão (PORTER, 1996).

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia é vista de diversas formas, porém existem áreas de convergências entre a prática e a teoria, como (a) a estratégia presente tanto na organização como no ambiente; (b) possui uma complexa essência; (c) afeta o bem-estar

da organização; (d) compreende questões tanto de conteúdo como de processo; (e) as estratégias encontram-se em diferentes níveis e (f) envolve vários processos.

A formação da estratégia é um propósito arbitrário, envolve uma visão intuitiva e uma transformação contínua. Abrangendo a cognição individual e a integração social, cooperação e conflito. Sua formulação e implementação inclui prévia análise, durante este processo a negociação e a programação posterior, respondendo as demandas do ambiente externo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A estratégia é uma opção da mais alta ordem que tem profundas implicações sobre os resultados competitivos. Escolher um modelo de negócio em particular significa escolher uma determinada forma de competir, uma forma particular de operar e criar valor para as partes interessadas da organização (MASANELL; RICART, 2009).

As escolhas de posicionamento não determinam somente as atividades que a organização realizará mas como configurará a execução das diversas atividades relacionando umas com as outras. A eficácia operacional possui correlação com a excelência em atividades ou funções individuais, a estratégia envolve a combinação de atividades (PORTER, 1996).

Os autores Masanell e Ricart (2009) vinculam as estratégias organizacionais como um plano de contingência para o modelo de negócio a ser utilizado. A palavra ‘contingência’ significa que as estratégias contêm disposições quanto ao que fazer, mesmo para aquelas que podem acabar não acontecendo.

As organizações aprenderam a analisar seu ambiente competitivo, definir sua posição, desenvolver vantagens competitivas e empresariais, e entender as contingências à sustentação da vantagem em face de ameaças competitivas difíceis. Diferentes abordagens, incluindo a gestão da organização, a visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas, têm ajudado acadêmicos e profissionais compreenderem a dinâmica da formulação e execução das estratégias organizacionais (MASANELL; RICART, 2009).

Independentemente do tipo de estratégia escolhida para cada organização ou grupo é improvável que permaneça tal como inicialmente foi concebida. Portanto, não irá permanecer totalmente adequada ao longo do tempo (WELCH, *et al.*, 2008).

Desta maneira, a organização deve estar disposta e pronta para modificar a sua estratégia em resposta às mudanças nas condições do mercado, o avanço da tecnologia, os novos movimentos dos concorrentes, necessidades e preferências dos consumidores, emergentes oportunidades de mercado, novas ideias para melhorar a estratégia e crescentes evidências de que a estratégia não está funcionando bem. Assim, a estratégia da empresa é sempre um trabalho em andamento (WELCH, *et al.*, 2008).

Portanto, Oliveira (2008) afirma que a estratégia organizacional é o ajustamento da organização a seu ambiente, que se encontra em contínua transformação, assim como suas próprias características. Todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias organizacionais transcorre em circunstâncias de constantes alterações. A estratégia não deve ser examinada como um plano fixo ou determinado, mas um delineamento orientador para um fluxo de decisões (OLIVEIRA, 2008).

Welch, *et al.*, (2008) afirma que em alguns setores, as condições mudam a um ritmo bastante lento, tornando viável para os principais componentes de uma boa estratégia permanecer no local por longos períodos. Contudo, em outros setores as condições competitivas mudam frequentemente e às vezes surpreendente, tornando o ciclo de vida de uma determinada estratégia curto.

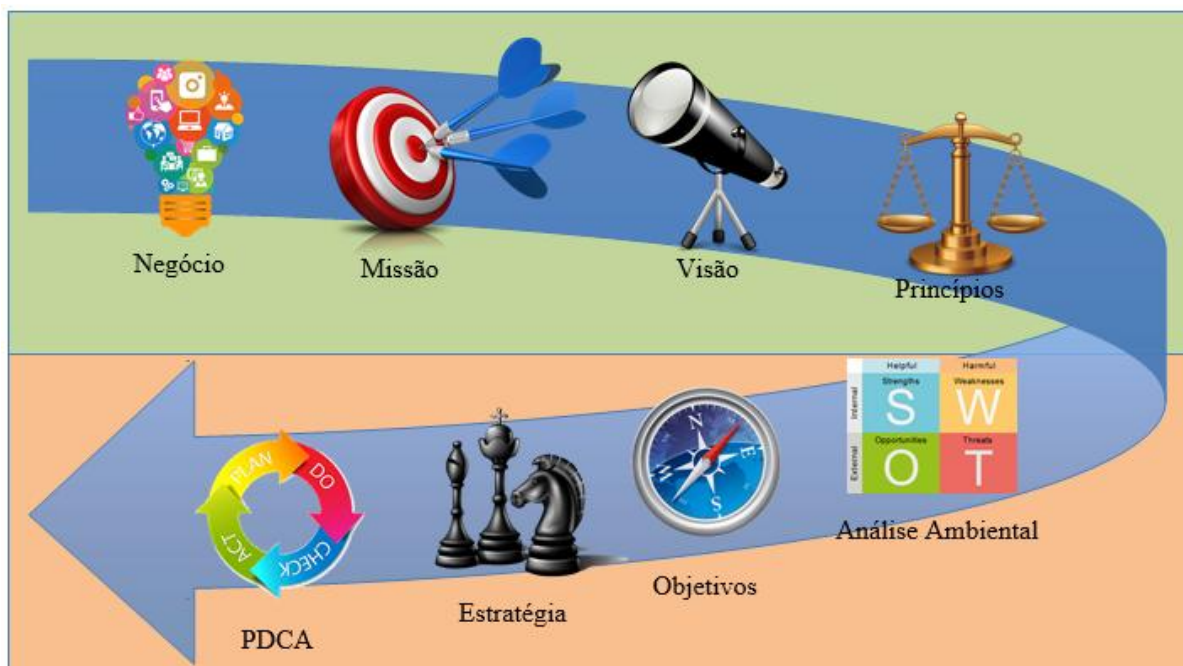
Mas independentemente da estratégia de uma organização mudar gradualmente ou rapidamente, o ponto mais importante é que estratégias possuem um espaço temporal de utilidade e eficácia. Os gerentes das organizações utilizando das informações disponíveis, deve aguarda novas ideias para a melhoria da gestão, alterando as condições competitivas, ajustando-se a estratégia (WELCH, *et al.*, 2008).

Adaptações realizadas devido às novas condições e análise realizada constantemente para verificar o que estar de acordo com o planejado é, portanto, uma parte normal do processo de elaboração da estratégia e resulta em uma estratégia de evolução. (WELCH, *et al.*, 2008).

A estratégia deve ser uma alternativa inteligente, econômica e viável para a organização. Sempre que possível original e argilosa, dessa forma, tornando-se uma arma de que pode dispor uma organização para otimizar seus recursos, sendo altamente competitiva, derrotando a concorrência, reduzindo seus problemas e potencializando possíveis oportunidades que o ambiente organizacional possa proporcionar e as condições de usufruir (OLIVEIRA, 2008).

A estratégia pode ser vista como uma série de decisões e ações que são tomadas para atingir metas e objetivos declarados. Essas decisões e ações são baseadas na análise de elementos-chave do processo estratégico (COMBE, 2006), conforme Figura 5 a seguir.

Figura 5 – Formulação da Estratégia



Fonte: Adaptado Oliveira (2008)

Para formular e implementar a estratégia competitiva é necessário primeiramente definir o tipo de empresa ou negócio desejado, traçando e fixando os objetivos permanentes, logo após, a missão e a visão, devem ser identificadas e estabelecidas para todos os integrantes da organização. Com a missão e a visão definidas, os princípios organizacionais devem nortear as ações e atitudes. Porém, para alcançar seus objetivos é preciso estudar tanto o ambiente interno como o externo, identificando e avaliando as oportunidades, ameaças, riscos e a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade. Decidir a estratégia competitiva de negócio, é uma das etapas mais importantes, por isso requer atenção, assim como os sistemas de avaliação das etapas, uma das ferramentas mais utilizadas é o chamado ciclo PDCA² (OLIVEIRA, 2008).

A parte analítica do processo estratégico compreende a análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças). Combinadas, a análise interna e externa constitui a base para a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT. É a partir da análise SWOT que as principais questões estratégicas devem ser identificadas. As questões estratégicas fundamentais são os considerados mais

² Método com foco no gerenciamento para melhorias, criado por Edwards Deming no início da década de 50. Conhecido como P.D.C.A. (plan, do, check, action), tem como principal objetivo gerenciar a tomada de decisão organizacional garantindo o alcance das metas necessárias à manutenção e crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002).

importantes que requerem atenção e são dadas uma classificação de alta prioridade (COMBE, 2006).

A próxima etapa envolve a avaliação das opções disponíveis e a seleção da estratégia. A compreensão obtida a partir da análise estratégica ajuda os gestores a restringir a gama de opções disponíveis para a organização. De acordo com Combe (2006), cada opção será analisada em relação usando os critérios de:

- Adequação: a opção é adequada permitir que a organização alcance seus objetivos;
- Viabilidade: a opção deve ser possível dentro das qualificações, competências e recursos disponíveis para a organização;
- Aceitabilidade: a opção deve ser aceitável aos acionistas. O nível de poder e influência realizada por diferentes grupos de interesse (diretores, acionistas, gerentes, clientes, etc.) e sua vontade de exercer essa influência e poder que determinará a aceitabilidade de opções.
- Âmbito para ganhar uma vantagem competitiva: a opção deve resultar em um desempenho superior levando a uma vantagem competitiva sobre os rivais.

A implementação da estratégia envolve as medidas práticas tomadas para a ação da opção ou opções das estratégias selecionadas. A implementação de uma estratégia escolhida invariavelmente significa comunicar a opção estratégica para os outros níveis de gestão dentro da organização. A aplicação prática da estratégia é geralmente levada a cabo a nível empresarial ou funcional da gestão nas organizações (COMBE, 2006).

A seleção e aplicação da estratégia estar diretamente relacionada a incerteza, pois a estratégica, basicamente, opera com possibilidades e não probabilidades. Enfatiza-se que a incerteza determina que a estratégia organizacional tenha foco no estudo ambiental e delineie situações alternativas (OLIVEIRA, 2008).

O risco é consequência da incerteza associado ao processo da decisão estratégica. No ambiente organizacional quanto maior a turbulência maior será o nível de risco envolvido no ato de tomar uma decisão estratégica.

Entretanto, não é somente o ambiente externo que influencia as organizações, as realidades internas também possuem certo nível de risco (OLIVEIRA, 2008).

Há quatro fatores críticos de sucesso identificados por Combe (2006) relacionados com a implementação da estratégia, são:

- A estratégia é traduzida em ação e diretrizes que formam as atividades diárias

dos funcionários dentro da organização;

- A estratégia deve ser refletida na forma como a empresa está organizada e estruturada;
- A estratégia deve ser refletida na cultura e valores da organização;
- Os gestores devem dirigir e controlar todas as ações e resultados relacionados com a implementação da estratégia.

Finalmente, a avaliação do desempenho da estratégia escolhida é um processo de acompanhamento que se estende desde a implementação da estratégia à análise. As organizações fazem parte de um ambiente dinâmico, caracterizado por mudanças rápidas. Muitas vezes a mudança é previsível, porém, a maioria não. Mudanças afetam tanto o ambiente interno como o externo, resultando em consequências para a estratégia que pode exigir ação. Por isso é necessário rever a análise estratégica periodicamente para garantir que sua estratégia atual ainda se encaixa nos critérios e pode atingir os seus fins e objetivos declarados (COMBE, 2006).

3.4 Considerações finais

Esta parte da pesquisa caracterizou a gestão e planejamento estratégico, enfocando suas classificações e aplicações nas organizações de modo geral, a atuação e aplicação da inovação e seus benefícios. Assim como, as estratégias utilizadas pelas organizações para alcançarem seus objetivos e metas.

Para entendimento do tema, essa revisão colaborou para a identificação e explicação do cenário ambiental e dos modelos de gestão. Identificou-se o papel da gestão nas diversas faces da sociedade e das organizações.

Ainda como contribuição foi observado a parte analítica do processo estratégico compreendendo a análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) das organizações.

4 METODOLOGIA APLICADA A PESQUISA

4.1 Caracterização do método utilizado

As especificidades das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares situadas no Estado de Minas Gerais, possuem suas características particulares, do mesmo modo que as ITCPs apresentam os aspectos regionais que representam as incubadoras encontradas no Brasil. Desta maneira, esse perfil tornou-se a condição primordial para a escolha dos critérios utilizados.

A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo exploratório. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é geralmente realizado quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas.

Desse modo, o objetivo do estudo, por meio do método escolhido, é obter maior familiaridade sobre o perfil de gestão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares vinculadas às universidades federais no Estado de Minas Gerais, analisando como os atores envolvidos na gestão prosseguem com os processos e funções administrativas necessárias para o desenvolvimento e atuação das ITCPs dentro das universidades.

Sendo assim, para promover um maior entendimento da problemática estudada com vista a torná-la compreensível, quanto aos procedimentos técnicos, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que é indicada por Gil (2007) como a forma de obter informações a partir de materiais já formulados, composto por livros e artigos científicos por exemplo. Durante a realização da pesquisa é natural a utilização os livros de referência ou de consulta, que têm como propósito possibilitar o rápido acesso às informações desejadas ou a localização das produções/obras que as contêm.

Para a execução da pesquisa de campo foi utilizado o questionário estruturado, segundo Marconi e Lakatos (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado. A finalidade do questionário é coletar dados de um grupo de respondentes.

A população-alvo do estudo foi constituída pelas ITCPs vinculadas as universidades federais no Estado de Minas Gerais. Priorizou-se as incubadoras populares não analisando outros tipos de incubadoras existentes, dado a grande dificuldade para o estabelecimento de parâmetros para identificar os perfis de gestão realizados pelas incubadoras. O levantamento da população escolhida, manifestou-se de difícil execução, por motivos de distância entre a pesquisadora e as sedes das ITCPs. Outro motivo é a não

aceitação dos membros das incubadoras para participarem desta pesquisa.

Assim o critério para a escolha da amostragem foi a não probabilística, ou também conhecida como amostragem de conveniência, que segundo Guimarães (2012) é uma amostragem adquirida quando a aquisição das informações não é acessível ou limitada, deste modo o pesquisador utiliza dos dados que estão a seu alcance.

Uma pesquisa desta magnitude envolve uma mescla de componentes qualitativos e quantitativos, capazes de construir um modelo de análise explicativo e propositivo acerca do fenômeno abordado. Demo (2000, p. 152) afirma que “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário”. Dessa forma, a pesquisa qualitativa tenta preservar a dinâmica enquanto analisa, formalizando com mais flexibilidade.

Triviños (1987, p. 65) afirma que a “quantidade e a qualidade estão unidas e são interdependentes, podendo ser apreciadas diferenças notáveis. A qualidade de um objeto não muda por uma simples mudança da quantidade ou, por uma mudança de determinada propriedade se esta não é essencial”.

A coleta de dados foi realizada, através de questionários enviados via e-mail, para oito incubadoras, porém somente quatro responderam. Foram aplicados 22 questionários, 04 destes, foram endereçados aos docentes que são os coordenadores das ITCPs. O restante dos questionários foram direcionados para discentes e técnicos que também fazem parte das incubadoras.

Para análise dos questionários, foram criadas variáveis para facilitar a compreensão das informações coletadas, as variáveis apresentadas são: caracterização das incubadoras, perfil de gestão, processo de planejamento, fatores de influência da gestão, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das ITCPs, incubação, relação com a universidade, atividades de formação técnica, conteúdos dos cursos de formação técnica. Posteriormente os dados foram tabulados, utilizando o programa estatístico Statistics 22.0 (SPSS) para Windows para realizar a análise cruzada e a frequência da ocorrência das variáveis utilizadas para identificar o tipo de gestão utilizadas pelas Incubadoras.

4.2 Organização, planejamento e aplicação da pesquisa

A organização e planejamento da pesquisa de campo submeteu-se a algumas etapas com o objetivo de maior compreensão e estruturação. A partir das etapas:

Etapas I: Elaboração e pré-avaliação do questionário – Os questionários são constituídos de duas partes, a primeira parte foi elaborado de maneira qualitativa, a segunda parte obedece a uma escala de *Likert* de cinco pontos em cada pergunta. Após a estruturação

do questionário de pesquisa, foi realizado o teste análise cruzada e a frequência da ocorrência das variáveis. Essa etapa contribuiu para a correção de falhas estruturais nos questionários de pesquisa. Os questionário teve como finalidade analisar o perfil de gestão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares vinculadas às universidades federais.

Etapa II: envio do questionário – Para aplicação dos questionários, os mesmo foram enviados via e-mail através de um link criado pela autora, assim como foi iniciado um processo de sensibilização dos participantes. O contato com as ITCPs foi realizado por e-mail direcionados aos coordenadores de cada instituição. Do mesmo modo ocorreu a assinatura do termo de consentimento, que será realizado antes da participação na pesquisa, via online através do link da pesquisa.

Etapa III: Retorno dos questionários respondidos – os questionários da pesquisa foram elaborados através da plataforma google, onde ficaram registrados todas as respostas.

Após a finalização da coleta dos dados, foi realizado o aprofundamento da análise e interpretação do material coletado. Desse modo, os dados foram organizados e analisados de forma qualitativa e quantitativa, ordenados e agrupados em categorias de forma que tornou-se possível proceder às análises e interpretações que levarão às conclusões.

A análise de dados envolveu reduzir o volume de informação em seu estado bruto, peneirar os dados triviais dos mais representativos, identificar padrões importantes e construir uma estrutura para comunicar a essência do que os dados revelaram (PATTON, 2002).

4.2.1 Delimitações do Estudo

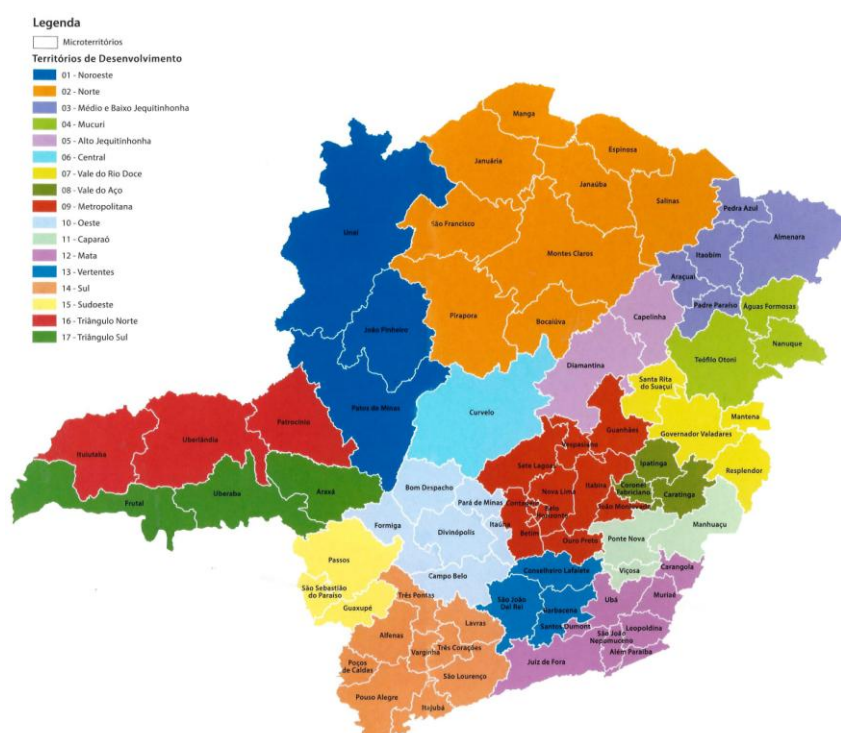
O objeto de estudo da pesquisa é classificado como estudo multicasos. Por dificuldades de aceitação para participar da pesquisa, somente quatro incubadoras responderam os questionários, mas foram enviados para oito incubadoras tecnológicas situadas no estado de Minas Gerais. As incubadoras participantes estão vinculadas a Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

O Estado de Minas Gerais possui 853 municípios, com população de 20.997.560 habitantes e encontra-se 11 universidades Federais distribuída em suas regiões. O Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) divide o estado em 12 mesorregiões e 66

microrregiões. Esta divisão ocorre devido a elaboração de políticas públicas e as decisões quanto às atividades econômicas, sociais e tributárias locais.

Contribuem também, para as atividades de planejamento, estudos e identificação das estruturas espaciais de regiões metropolitanas e outras formas de aglomerações urbanas e rurais. Os 17 territórios estabelecidos pelo IBGE para Minas Gerais são os seguintes: Noroeste, Norte, Alto do Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Mata, Triângulo Norte, Triângulo Sul, Alto Paranaíba, Vale do Rio Doce, Caparaó, Médio e Baixo Jequitinhonha, Oeste de Minas, Sul, Sudoeste, Vertentes, Vale do Aço e Metropolitano, conforme a figura 6.

Figura 6: Territórios de Desenvolvimento de Minas Gerais



Fonte: IBGE (2016)

Triviños (1992, p. 137) “declara que o estudo multicasos não tem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos ou organizações”.

A proposta das ITCPs, resulta de pesquisa bibliográfica em anais de congressos, revistas da área, para proporcionar a obtenção de informações para descrever de maneira adequada o tipo de gestão adotado nas incubadoras estudadas, além das quais ferramentas e processos gerenciais, elementos comuns e divergentes do processo de gestão das ITCPs, infraestrutura das incubadoras, organização gerencial, identificar e analisar os principais

pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares;

Quanto à forma de aplicação e coleta de dados, após a validação do questionário em relação à conformidade de sua forma e vocabulário, foi desenvolvida uma versão do questionário que permitiu o preenchimento direto pelos respondentes por meio da internet.

4.2.2 Sujeitos da pesquisa

- A Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários (INCOP)

A Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários vinculada (INCOP) a Universidade Federal de Ouro preto é um programa de extensão que iniciou suas atividades em dezembro de 2011, realizando mapeamento de grupos ou organizações que possuem características ligadas a economia solidária.

A INCOP é formada por uma equipe multidisciplinar que executa suas atividades de incubação dividindo a equipe para acompanhar empreendimentos, estas equipes são formadas por discentes sob a orientação de um docente. A seleção dos discentes é realizada através de editais, por isso possuem origem de diversos cursos, tais como: na área de engenharia (produção, elétrica, computação), ciências econômicas, direito, administração, sistemas de informação, jornalismo, letras e serviço social.

Após a formação da equipe, os esforços do grupo centraram-se na busca pelo conhecimento dos princípios da Economia Solidária e em paralelo a pesquisa de empreendimentos de cunho social que necessitassem de auxílios para fortalecerem e até mesmo conhecer também tais princípios.

- ITCP/UFVJM

As atividades da incubadora ITCP/UFVJM iniciou-se em março de 2011 a partir da iniciativa dos docentes da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas – FACSAB. A ITCP/UFVJM tem como objetivo prestar assessoria na estruturação de empreendimentos econômicos localizados no Vale do Mucuri - Estado de Minas Gerais, com o intuito de fomentar o desenvolvimento de tecnologias sociais, articulando atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária, com a participação de docentes, discentes e técnicos do Campus do Mucuri da UFVJM.

A equipe da ITCP/UFVJM utiliza como instrumento de formação e capacitação o intercambio com outras incubadoras, para entender as metodologias praticadas por elas. O intercâmbio proporciona a todos os membros a troca de experiências, fortalecendo sua metodologia de atuação e de gestão.

A incubadora esta estruturada de acordo com setores, a saber : coordenação

docente, coordenação discente, setor de formação, divulgação e registro, pesquisa e projetos, relações públicas e fóruns. Quanto à metodologia de intervenção, a ITCP/UFVJM, tem como foco a transferência e desenvolvimento de tecnologias sociais e de gestão voltada para os grupos assessorados. Tal metodologia consiste em três fases básicas: diagnóstico, incubação e desincubação.

- ITCP/ UNIFAL

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares vinculada a Universidade Federal de Alfenas (ITCP/UNIFAL), foi criada no ano de 2010, com o objetivo de promover atividades de incubação de empreendimentos vulneráveis social e economicamente. A ITCP é composta por equipes multidisciplinares de docentes e acadêmicos encarregados de realizarem assessoria aos empreendimentos de acordo com os princípios da Economia Solidária.

O processo de incubação foi desenvolvido através de uma metodologia própria, com o intuito de oferecer formação tanto social, política e econômica aos empreendimentos incubados e aos membros da incubadora. Os envolvidos no processo de incubação são: associações, clubes de trocas, cooperativas, produtores e artesão.

A ITCP/UNIFAL também motiva o desenvolvimento de grupos de estudos, entre seus membros, viabilizando por meio de discussões, subsídios para a extensão universitária e reflexão teórica acerca dos princípios e práticas do trabalho e da economia solidária.

- ITCP/UFLA

A INCUBACOOP/UFLA é um projeto de extensão vinculada a Universidade Federal de Lavras que, iniciou suas atividades no ano de 2005, visando auxiliar grupos e empreendimentos formado por trabalhadores populares em um contexto de precarização, desempregados que procuram realocar-se no mercado, além de pessoas que desenvolvem alguma atividade econômica e pretendem estruturar em forma de cooperativas.

A INCUBACOOP adota como princípio a autogestão interna, mediante o trabalho coletivo entre seus membros. Por isso, nesse sentido, fundamenta-se em metodologias participativas com o objetivo de inserção social e o combate à pobreza (SILVA et al, 2012). Seu processo de incubação acontece por meio de metodologia circular, o Diagnóstico Rápido Participativo Emancipador (DRPE) promovendo uma análise e conscientização dos associados sobre as condições da formação de uma cooperativa.

Entre os ramos de atuação dos empreendimentos incubados, destacam-se associação de resíduos sólidos, associação artesãos, culinária e arte funil. Para prestar assessoria, a ITCP conta com estudantes dos cursos de administração, agronomia, biologia e engenharia florestal e professores voluntários de diversas áreas do conhecimento.

5 ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS

5.1 Resultados dos questionários aplicados

A análise dos questionários foi realizada de acordo com as quatro incubadoras participantes, foram aplicados 22 questionários; 4 destes foram aplicados com os docentes/coordenadores das ITCPs. O restante foi direcionado para os discentes e técnicos, membros das incubadoras.

5.1.1 *Questionário direcionado aos docentes*

O questionário desenvolvido foi dividido de acordo com questões (Q) fechadas, a saber: a) perfil dos coordenadores das ITCPs (Q1- Q3); b) Caracterização das ITCPs (Q4- Q7) e c) Perfil de gestão (Q8- Q21); As questões do questionário também foram todas codificadas para posterior tabulação.

De acordo com os docentes que participaram da pesquisa 50% são do sexo feminino e 50% são do sexo masculino, com a faixa etária entre 31 a 40 anos, representando 75% dos entrevistados. Com relação à formação 50% possuem doutorado, os 50% restantes possuem título de mestre.

Na tabela 1 realizou-se uma análise estatística descritiva, baseada no cruzamento dos dados referentes ao tempo de atuação (Q5) das incubadoras com as questões Q4 (números de membros), Q6 (número de empreendimentos incubados atualmente) e Q7 (número de empreendimentos incubados desde o surgimento da ITCP).

Analisando as incubadoras verificou-se que 50% funcionam a mais de 8 anos, 25% entre 5 a 7 anos e 25% entre 2 a 4 anos. Na questão 6 (seis) são apresentados os dados referentes ao cruzamento do tempo de atuação com o número de empreendimentos incubados atualmente, mostrando que todas as incubadoras estão em processo de incubação com até 6 empreendimentos solidários.

A incubadora cujo tempo de atuação está entre 2 a 4 anos, constatou-se que o processo de incubação ocorreu entre 11 a 20 empreendimentos desde seu surgimento. A incubadora na faixa entre 5 a 7 anos de atuação em 10 empreendimentos solidários. Duas incubadoras que estão em atividades a mais de 8 anos possuem o número de empreendimentos incubados diferentes, uma está na faixa de 10 empreendimentos e a outra entre 11 a 20 empreendimentos.

Tabela 1 – Caracterização das ITCPs de acordo com o número de membros e empreendimentos incubados

Q5-Tempo de Atuação		Q4- Número de membros				
		Até 10	De 11 a 20	De 21 a 30	Acima de 30	Total
Até 1 ano	Contagem	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0
Entre 2 a 4 anos	Contagem	0	1	0	0	1
	% do Total	0	25%	0	0	25%
Entre 5 a 7 anos	Contagem	0	1	0	0	1
	% do Total	0	25%	0	0	25%
Acima de 8 anos	Contagem	0	2	0	0	2
	% do Total	0	50%	0	0	50%
Total	Contagem	0	4	0	0	4
	% do Total	0	100%	0	0	100%
Q5- Tempo de Atuação		Q6 - Número de empreendimentos incubados atualmente				
		Até 6	De 7 a 10	De 11 a 15	Acima de 16	Total
Até 1 ano	Contagem	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0%
Entre 2 a 4 anos	Contagem	1	0	0	0	1
	% do Total	25%	0	0	0	25%
Entre 5 a 7 anos	Contagem	1	0	0	0	1
	% do Total	25%	0	0	0	25%
Acima de 8 anos	Contagem	2	0	0	0	2
	% do Total	50%	0	0	0	50%
Total	Contagem	4	0	0	0	4
	% do Total	100%	0	0	0	100%
Q5- Tempo de Atuação		Q7- Números de empreendimentos já incubados desde o surgimento				
		Até 10	De 11 a 20	De 21 a 30	Acima de 30	Total
Até 1 ano	Contagem	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0
Entre 2 a 4 anos	Contagem	0	1	0	0	1
	% do Total	0	50%	0	0	25%
Entre 5 a 7 anos	Contagem	1	0	0	0	1
	% do Total	50%	0	0	0	25%
Acima de 8 anos	Contagem	1	1	0	0	2
	% do Total	50%	50%	0	0	50%
Total	Contagem	2	2	0	0	4
	% do Total	100%	100%	0	0	100%

Fonte: elaborado pela autora

Na tabela 2 são apresentados os dados referentes ao tipo de gestão adotado pelas ITCPs pesquisadas, foram apresentados três tipos de gestão aos respondentes desta pesquisa, são eles: autogestão, gestão social e heterogestão. Verificou-se para isto, que somente dois tipos de gestão foram confirmados, a autogestão e a gestão social.

O tipo de gestão foi cruzado com os dados referentes à participação dos membros das incubadoras na elaboração do planejamento (Q14), observa-se que tanto as incubadoras que adotam a autogestão como a gestão social, elaboram o planejamento das atividades a serem realizadas com a participação de todos os membros (coordenadores, professores de apoio, estagiários e técnicos), Conforme a tabela 1.

Tabela 2 – Perfil de gestão, planejamento, tomada de decisões e parceiros

Q11- Tipo de gestão		Q10 - Participação na elaboração do planejamento					Total
		Coord.	Estag.	Prof.	Tec.	T.M	
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%

Q11- Tipo de Gestão		Q12 - Tomada de decisões					Total
		Coord.	Estag.	Prof.	Tec.	T.M	
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%

Q11- Tipo de Gestão		Q13 - Parcerias Existentes					Total
		Univ.	ITCP	Ass. Ext.	Empreend.	Gov. Local	
Autogestão	Contagem	1	0	0	1	0	2
	% do Total	50%	0	0	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	0	2	1	4
	% do Total	25%	0	0	50%	25%	100%

Legenda: Coord. = Coordenador da ITCP; Estag.= Estagiários; Prof.= Professores de Apoio; Tec.= Técnicos; T.M.= Todos os membros; Univ.= Universidade; Ass. Ext.= Assessoria externa; Gov. Local= Governo Local.

Fonte: elaborado pela autora

A análise da tabela 2 permite observar que 100% dos participantes independente do tipo de gestão adotado, participam do processo de tomada de decisão. No que se refere à questão (Q8) parcerias existentes, as incubadoras que adotam a autogestão apontaram os empreendimentos solidários e a universidade como parceiros.

O governo local e os empreendimentos foram às indicações das ITCPs que adotam a gestão social. Governo local para esta pesquisa representa parcerias com instituições públicas municipais ou estaduais. Desta maneira as ITCPs tornam-se agentes articuladores das iniciativas juntamente com atores locais do desenvolvimento.

Identificar e firmar essas parcerias são de grande importância, pois os atores podem ser além do governo municipal, estadual ou federal, organizações não governamentais, grupos organizados, instituições de pesquisa, entidades corporativas, etc.

A tabela 3 mostra o cruzamento dos dados referentes ao tipo de gestão (Q11) com a forma de estruturação das ITCPs (Q8), mostrando que 75% possuem sua estrutura organizacional parcialmente horizontalizada e 25% totalmente horizontalizada.

Estrutura organizacional é formada por um conjunto de responsabilidades, autoridades e decisões originadas das partes que formam as organizações. É a maneira como as atividades são organizadas e coordenadas. Quando as ITCPs utilizam a estrutura parcialmente horizontalizada, significa que existe a criação de unidades com homogeneidade de tarefas.

Tabela 3 – Perfil de gestão, estrutura organizacional e planejamento

Q11- Tipo de Gestão		Q8 - Estrutura Organizacional				
		Hier.	P. H	T. H	N.O	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	0	2
	% do Total	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	2	0	0	2
	% do Total	0	100%	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	3	1	0	4
	% do Total	0	75%	25%	0	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q9 - Periodicidade para a elaboração do planejamento da ITCP				
		T	S	A	N. R.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	4	0	4
	% do Total	0	0	100%	0	100%

Legenda:

Hier. = Hierarquizada; P.H. = Parcialmente Horizontalizada; T.H. = Totalmente Horizontalizada; N.OA. = Nenhuma das opções; T= Trimestral; S= Semestral; A= Anual; N.R.= Não realizado.

Fonte: elaborado pela autora

A análise desses dados permite observar que a periodicidade na elaboração do planejamento das ITCPs estudadas é realizada anualmente por todas as incubadoras participantes, independente do tipo de gestão. Esta metodologia é chamada participativa, ou seja, consiste na colaboração de todos os membros da incubadora utilizando princípios da administração juntamente com os princípios da Economia Popular Solidária.

A tabela 4 representa a questão 14 – determinação da missão, desenvolvimento dos objetivos, avaliação do ambiente interno e externo, estratégias. Tem como objetivo identificar quais os fatores mais relevantes no processo de elaboração do planejamento.

Tabela 4 – Perfil de gestão e processo de planejamento

Q11-Tipo de Gestão		Q14_V1- Concordância sobre a determinação da missão					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	50%
Gestão Social	Contagem	0	2	0	0	0	2
	% do Total	0	100%	0	0	0	50%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	2	0	0	0	4
	% do Total	0	5	0	1	1	100%
		0	0%	0	25%	25%	
Q11-Tipo de Gestão		Q14_V2- Concordância sobre o desenvolvimento de objetivos de longo prazo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	0	0	4
	% do Total	0	0	2	1	2	100%
		0	0	5%	25%	50%	
Q11-Tipo de Gestão		Q14_V3- Concordância sobre a avaliação do ambiente externo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q14_V4- Concordância sobre a avaliação do ambiente interno					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	2	2	4
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q14_V5- Concordância sobre a avaliação das opções estratégias					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	0	0	2
	% do Total	0	0	100%	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	3	0	1	4
	% do Total	0	0	75%	0	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q14_V6-Concordância sobre a implementação das estratégias					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	0	0	2
	% do Total	0	0	100%	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	3	1	0	4
	% do Total	0	0	75%	25%	0	100%

Continuação da tabela 4

Q11-Tipo de Gestão		Q14_V7- Concordância sobre a avaliação das estratégias implementadas					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	2	2	4
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem concordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

Foi solicitado aos participantes para classificarem os fatores utilizando a escala de '1' (um) a '5' (cinco), mantendo o padrão, onde: '1' é discordo plenamente, '2' é discordo parcialmente, '3' é nem discordo nem concordo, '4' concordo parcialmente e '5' concordo totalmente, para as questões 14 a 21.

Analisando a variável determinação da missão (V1), os dados foram cruzados com a Q8 revelando que as incubadoras que são autogestionárias no que se refere à determinação da missão, 25% concordam parcialmente, que a missão é um fator relevante, 25% concordam totalmente. As incubadoras que praticam a gestão social, 100% concordam parcialmente, representando 50% dos entrevistados.

Pode-se afirmar que a determinação da missão é vista pelos participantes como um fator relevante, pois está no campo positivo da tabela, a missão organizacional exerce a função orientadora das estratégias organizacionais das ITCPs, comprometida com os valores, princípios, conceitos e recursos organizacionais.

O desenvolvimento dos objetivos de longo prazo (V2) foi apontado por 50% dos participantes como um fator de concordância total, como mostra a tabela 4, uma incubadora que adota a autogestão e outra a gestão social. Somente uma incubadora, representando 25% dos participantes apontou como um fator nulo. Porém, pode-se notar que essa variável (a determinação da missão) é relevante, pois foi apontado 75% no campo da concordância positiva.

Os objetivos das incubadoras se diferenciam em termos de amplitude e temporalidade, pois assim como nas empresas, podem ser desdobrados em estratégicos, táticos e operacionais. O desenvolvimento dos objetivos nas incubadoras acontece em conjunto de maneira participativa.

Quanto ao ambiente externo (V3) 75% dos participantes concordaram plenamente

afirmando ser um fator relevante no processo de planejamento das incubadoras. Aos 25% restantes afirmaram concordaram parcialmente.

O ambiente externo exerce influência sobre a viabilidade ou o desenvolvimento das incubadoras, financiamentos, condições econômicas, estrutura fornecida pela universidade, condições do mercado local, normas reguladoras e comportamento dos incubados, estão alguns elementos do ambiente externo que pode impactar seu planejamento.

O ambiente interno (V4) foi considerado como relevante, 50% dos participantes concordaram totalmente e 50% concordaram parcialmente, mostrando que o ambiente interno esta no campo da relevância positiva. Assim, esta variável tem forte impacto no processo de elaboração do planejamento. Os elementos do ambiente interno envolvem a visão dos processos administrativos, estratégicos, normatização, traços culturais da incubadora, recursos humanos, estrutura organizacional, recursos diversos, dentre outros.

A análise das opções estratégicas que as ITCPs possuem (V5), através desta pesquisa, revelou ser um variável de pouca relevância, 75% das incubadoras responderam como não concordar nem discordar do impacto desta variável, permanecendo no campo neutro de resposta.

Isto acontece, por que o financiamento das ITCPs é garantido em alguns pelas próprias universidades, de modo implícito, através da carga horária dos professores, técnicos, bolsas de pesquisa ou extensão, estrutura física, material didático etc. Fazendo parte do orçamento das próprias universidades.

Porém, existem fontes de financiamento extra-universidades, a principal fonte de financiamento para a maioria das incubadoras é o PRONINC – Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares, que a partir do ano de 2003 passou a articular as ações do governo federal nessa área.

As ITCPs elaboram suas estratégias ou modos de desenvolver suas atividades de acordo com os recursos advindos dessas agencias de financiamento, desta maneira concorrem através de editais nacionais, e devem prestar contas de todos os recursos utilizados, muitos com destinação obrigatória para algumas áreas, limitando as estratégias das ITCPs.

A implementação das estratégias definidas no planejamento das ITCPs (V6), também teve uma pequena relevância para os participantes, pois 50% afirmaram concordar parcialmente com esta variável, 50% apontaram ser sem relevância (não concordam nem discordam). A avaliação das opções estratégias que as incubadoras possuem também foram apontadas pelos participantes como uma variável de relevância neutra, apenas 25%, ou seja, uma incubadora apontou concordar parcialmente com esta variável.

A variável avaliação das estratégias implementadas (V7), mostra-se como relevante, pois 50% dos participantes concordam plenamente e 50% concordam parcialmente. A avaliação das estratégias concentra-se no monitoramento das atividades que foram planejadas, é de grande importância, pois faz parte de prestação de contas para as agências financiadoras ou a universidade.

A implantação de um controle estratégico nas incubadoras estudadas é orientada pelo acompanhamento dos objetivos estabelecidos. Sua função é auxiliar os membros para que os objetivos sejam cumpridos da melhor forma possível.

Na tabela 5 são apresentados os resultados do perfil de gestão (Q11) e os fatores que influenciam a gestão das ITCPs (Q15). O grau de importância destes itens para as incubadoras segue os mesmos parâmetros estabelecidos anteriormente.

A participação dos membros nas atividades da ITCP (V8), foi apontada por 100% dos participantes desta pesquisa como relevante. Para os participantes esta variável tem influências na gestão. As incubadoras são projetos de desenvolvimento integral que propõe a sustentabilidade, uma economia justa, social e a democracia participativa. Fundamenta-se nos princípios da cooperação da solidariedade e repelindo as práticas da competição e da exploração. Conforme a tabela 5.

A relação entre a Universidade (V9) e as ITCPs também foi classificada como relevante, pois se encontra no campo positivo da concordância, os participantes concordam totalmente (50%) nesta variável e 50% concordam parcialmente.

Tabela 5 – Perfil de gestão e os fatores que influenciadores da gestão

Q11-Tipo de Gestão		Q15_V8- Concordância sobre a participação dos membros					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q15_V9- Concordância sobre a relação entre a Universidade e a ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	2	2	4
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 5

Q11-Tipo de Gestão		Q15_V10- Concordância sobre o ambiente externo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q15_V11- Concordância sobre as parcerias					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	1	2	4
	% do Total	0	0	25%	25%	50%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q15_V12- Concordância sobre os recursos financeiros					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q15_V13-Concordância sobre os recursos humanos					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q15_V14- Concordância sobre a capacitação técnica dos membros da ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	100%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A universidade é uma instituição que tem como insumo o conhecimento, sua finalidade é contribuir para o desenvolvimento da sociedade onde está inserida. Hoje o papel da universidade passou a ser suporte a expansão da inovação não somente nas incubadoras tecnológicas de modo geral, mas nas transformações vivenciadas pela sociedade.

Portanto, o relacionamento entre a universidade e a incubadora motiva a introdução de instrumentos de gestão para sustentar as atividades empreendedoras e inovadoras no ambiente acadêmico.

A variável ambiente externo (V10) foi considerada por 100% dos participantes como um fator que influencia na gestão das ITCPs. O ambiente externo é formado pelo macroambiente, ou seja, está situado fora das fronteiras físicas das ITCPs e não possui dependência à administração, são elementos fora do controle organizacional.

É importante o estudo sobre o ambiente externo como fator de influência na gestão das ITCPs, devido a necessidade de observá-lo, prevendo os impactos das contingências nas atividades, ou seja, manter uma análise permanente, verificando as possibilidades de ações para cada oportunidade e ameaça proveniente desse ambiente.

As parcerias (V11) foram pontuadas como fator de concordância total por 50% dos participantes. 25% concordam parcialmente e somente 25% não concordam e nem discordam desta variável como fator influenciador da gestão. Estas parcerias que se estabelecem com o meio ambiente, gerando um compromisso com a sociedade onde a ITCP está inserida.

Desta maneira, nasce uma relação com a comunidade local recíproca para o desenvolvimento na participação sustentável com os parceiros no âmbito regional e nacional. A interação com outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório também apresentam-se como parcerias.

Os recursos financeiros (V12) pertencentes às incubadoras são adquiridos por intermédio de editais que impõem limites de tempo para a execução das ações. Por isso, 100% dos participantes concordam plenamente como fator relevante e influenciador da gestão. O limite de tempo carrega consigo consequências que podem prejudicar o desenvolvimento, manutenção e a continuidade de algumas atividades realizadas pela ITCP nos empreendimentos solidários incubados.

No que se refere ao perfil dos membros das ITCPs (V13), este é formado por professores, técnicos e estagiários (graduandos). Para 75% dos respondentes desta pesquisa, o recurso humano é um fator influenciador da gestão, assim, como o processo de tomada de decisões estruturado de maneira coletiva, por meio de reuniões gerais abertas a todos os membros da incubadora.

As incubadoras são como laboratórios inseridos dentro das universidades, através da pesquisa e extensão. 75% dos participantes concordam plenamente como fator influenciador da gestão, pois a capacidade técnica dos membros da ITCP (V14) pode afetar o processo de incubação, melhoria na gestão dos empreendimentos. Outros benefícios da capacitação técnica adequada tem como resultado monografias, dissertações, teses e outros

tipos de pesquisas que são frutos da experiência da ITCP dentro da universidade.

Os participantes desta pesquisa analisaram algumas variáveis como equipe multidisciplinar, gestão, processo de incubação, elaboração do planejamento, capacidade técnica, correlacionando com o tipo de gestão para identificar os pontos fortes das ITCPs, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Perfil de gestão e os pontos fortes das ITCPs

Q11-Tipo de Gestão		Q16_V14- Concordância sobre equipe multidisciplinar					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	3	0	4
	% do Total	0	0	25%	75%	0	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q16_V15- Concordância sobre a gestão da ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	1	2	4
	% do Total	0	0	25%	25%	50%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q16_V16- Concordância sobre processo de incubação					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	2	1	4
	% do Total	0	0	25%	50%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q16_V17- Concordância sobre a elaboração do planejamento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	2	1	4
	% do Total	0	0	25%	50%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q16_V18- Concordância sobre a capacidade técnica da ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	3	1	4
	% do Total	0	0	0	75%	25%	100%

Legenda: D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

Com relação às equipes multidisciplinares (V14), 75% dos participantes concordam parcialmente serem um dos pontos fortes das incubadoras. As equipes desenvolvem sua metodologia de trabalho através de processo de incubação coletiva, criando processos de construção do conhecimento, baseada na mediação dialógica entre todos os envolvidos nesse processo, ou seja, os cooperados e a equipe da ITCP.

A gestão (V15) foi apontada por 50% dos participantes, como fator de importância dentro do campo de concordância total, 25% concordaram parcialmente e somente 25% afirmaram ser um fator nulo. A gestão das incubadoras possui uma abordagem multidimensional, ou seja, estuda e analisa como funciona a dinâmica dos indivíduos cooperados e os aspectos concernentes ao âmbito tecnológico, econômico, social e político-ideológico.

O processo de incubação acontece através de práticas participativas, de forma integrada, de maneira bilateral, por parte da equipe da ITCP e pelos membros dos empreendimentos solidários. A variável processo de incubação (V16) vista como ponto forte das incubadoras foi confirmadas por 50% de maneira parcial e 25% concordam totalmente.

No que diz respeito à elaboração do planejamento (V17) 50% dos participantes concordam parcialmente, 25% concordam plenamente e 25% não concordam e nem discordam desta variável como ponto forte.

A capacidade técnica da equipe da ITCP (V18) foi apontada como ponto forte por 75% com concordância parcial e 25% total, mostrando-se permanecer no campo positivo da tabela. A capacidade técnica pressupõe uma relação fundamental de troca de conhecimento entre os membros dos empreendimentos incubados e a equipe técnica da incubadora.

Os pontos fracos das incubadoras também foram analisados na pesquisa, assim na tabela 7 foram apontados algumas possibilidades. A localização e a infraestrutura (V19) que dispõe as incubadoras podem ser pontos fortes como fracos, de acordo com cada cenário. 50% dos participantes discordam totalmente e 25% discordam parcialmente desta variável, ou seja, acreditam que não seja um dos pontos fracos das incubadoras analisadas.

As parcerias existentes (V20) tem como finalidade principal a construção mútua, o ambiente das ITCPs é um local de prática intensa, colocando em funcionamento e testando as teorias sobre as possibilidades e limites da economia solidária. De acordo com 75% dos participantes, as parcerias são pontos fracos das incubadoras. As relações de parcerias podem ampliar as possibilidades de criação de espaços para a fomentação dos princípios da economia solidária, além dos empreendimentos econômicos solidários.

Sobre a orientação e o suporte (V21), 25% dos participantes discordam totalmente

quando esta variável é apontada como ponto fraco, 25% discordam parcialmente, 25% nem concordam nem discordam e somente 25% concordam parcialmente. Mostrando-se permanecer no campo negativo da tabela.

Tabela 7 – Perfil de gestão e os pontos fracos das ITCPs

Q11- Tipo de gestão		Q17_V19- Localização e infraestrutura física					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	1	0	0	0	1	2
	% do Total	50%	0	0	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	1	1	0	0	0	2
	% do Total	50%	50%	0	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	2	1	0	0	1	4
	% do Total	50%	25%	0	0	25%	100%
Q11- Tipo de Gestão		Q17_V20- Parcerias					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	3	0	4
	% do Total	0	0	25%	75%	0	100%
Q11- Tipo de Gestão		Q17_V21- Suporte e Orientação					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	1	1	0	0	0	2
	% do Total	50%	50%	0	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	1	0	1	0	4
	% do Total	25%	25%	25%	25%	0	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

Os participantes não concordam por que a orientação e o suporte contempla também o acompanhamento, monitoramento das formações e desenvolvimento das atividades, acontecem na maioria das incubadoras nas áreas de cooperativismo, a elaboração do planejamento e modelos de gestão, gerenciamento de empreendimentos populares e a geração de emprego. Além disso, as ITCPs fomentam a articulação entre os empreendimentos locais e as demais atores sociais. Por isso, a equipe de trabalho de caráter multidisciplinar contará com a participação de docentes e técnicos da universidade.

Na tabela 8, analisou-se as oportunidades das ITCPs relacionando o perfil de

gestão com as variáveis visibilidade, expansão, geração de trabalho e renda e políticas públicas, que fazem parte da análise das oportunidades.

Tabela 8 – Perfil de gestão e as oportunidades das ITCPs

Q11-Tipo de Gestão		Q18_V22- Concordância sobre a visibilidade					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	2	1	1	4
	% do Total	0	0	50%	25%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q18_23- Concordância sobre a expansão					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	50%
Gestão Social	Contagem	1	0	1	0	0	2
	% do Total	50%	0	50%	0	0	50%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	2	1	0	4
	% do Total	25%	0	50%	25%	0	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q18_V24- Concordância sobre a geração de trabalho e renda					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	3	1	4
	% do Total	0	0	0	75%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q18_V25- Concordância sobre as políticas públicas					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Deste modo, 50% não concordam e nem discordam sobre a visibilidade (V22) ser uma oportunidade para as incubadoras, 25% concordam parcialmente e 25% concordam totalmente. A visibilidade da ITCP é o reconhecimento dentro das universidades . Acontece primeiramente após o registro como um programa ou projeto de extensão . Logo depois, pela concessão de bolsas para os discentes e pela validade perante a universidade e a comunidade local de ações como cursos, palestras e outras iniciativas.

Dos participantes desta pesquisa, 50% não concordam e nem discordam sobre a

expansão (V23) ser um dos elementos das oportunidades das incubadoras. 25% discordam totalmente, ou seja, a expansão para estes participantes não faz parte das oportunidades e somente 25% concordam plenamente.

A geração de trabalho e renda (V24) para 75% dos participantes é uma oportunidade, pois concordaram parcialmente e 25% concordaram totalmente. A promoção de trabalho e renda acontece através de agências governamentais de desenvolvimento municipal, estadual e federal, assim como, as agências não governamentais representativas da sociedade civil interessadas em contribuir com políticas públicas alternativas na geração de emprego e renda.

Sobre as políticas públicas (V25), 75% dos participantes concordam totalmente e 25% concordam parcialmente, mostrando que as políticas públicas são vistas como oportunidades para as ITCPs. O fomento inicia-se nas atividades de extensão que são articuladas dentro das incubadoras.

Logo após, a divulgação dos resultados destas atividades, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas no campo da Economia Solidária. Para proporcionar essas ações e objetivos, as incubadoras possuem suas equipes de formadores responsáveis por assessorar e acompanhar os empreendimentos solidários, de acordo com os segmentos produtivos.

Na tabela 9 são apresentados os resultados sobre variáveis que podem ser consideradas ameaças para as incubadoras (Q19). Todas as variáveis desta tabela foram cruzadas com a variável tipo de gestão(Q11). A falta de financiamento foi confirmada por 100% dos participantes como uma ameaça para as ITCPs. Isso ocorre devido à natureza das incubadoras vinculadas às universidades, pois são projetos de pesquisa ou extensão e necessitam de recursos financeiros para executarem suas atividades.

A variável influências políticas e econômicas (V27) recebeu 75% de concordância total e 25% de concordância parcial, apresentando-se de maneira afirmativa pelos participantes. Cada incubadora sofre os impactos desta variável de maneira diferente devido a sua localização, porém está presente na gestão e desenvolvimento das incubadoras em geral.

O mercado local foi apontado de diversas maneiras pelos participantes, 25% discordam totalmente, ou seja, não concordam que o mercado local seja uma ameaça, 25% discordam parcialmente, 25% não concordam e nem discordam e 25% concordam parcialmente. Mercado local é o espaço onde os agentes econômicos realizam a troca de bens por unidade monetária ou por bens. Os mercados tendem a balancear através da lei da oferta e da procura.

Tabela 9 – Perfil de gestão e as ameaças das ITCPs

Q11- Tipo de gestão		Q19_V26- falta de Financiamento					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	4
Total	Contagem	0	0	0	0	4	100%
	% do Total	0	0	0	0	100%	
Q11- Tipo de Gestão		Q19_V27- Influências políticas e econômicas					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Q11- Tipo de Gestão		Q19_V28- Mercado Local					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	1	1	0	0	0	2
	% do Total	50%	50%	0	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	1	1	1	0	4
	% do Total	25%	25%	25%	25%	0	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 10 analisou os fatores influenciadores da relação entre a ITCP e a universidade. A primeira variável é o compartilhamento do conhecimento (V29), 75% dos participantes concordam parcialmente e 25% concordam totalmente que o compartilhamento do conhecimento entre as ITCPs e as universidades podem influenciar na gestão. O conhecimento quando não é compartilhado não proporciona o aprendizado organizacional, fundamental para a geração de ideias dentro das incubadoras.

Ponderando sobre a relevância do compartilhamento do conhecimento que devem acontecer entre incubadoras e universidades, estes possuem condições para a criação do conhecimento e exerce um importante papel na formação das redes de incubadoras e no desenvolvimento dos empreendimentos solidários.

O espaço físico e as instalações das incubadoras (V30) é de acordo com cada universidade, 50% dos participantes concordam parcialmente e 25% totalmente que este é um fator influenciador da relação existente. Somente 25% discordam parcialmente.

A base do conhecimento e a gestão das incubadoras é formada pela interação entre

a universidade, parcerias e as financiadoras. Algumas pesquisas apontam que esses atores sociais (V31) devem agir em prol de ações que levam a geração de trabalho e renda. As próprias políticas públicas mostram a necessidade da constituição de espaços propícios para o fomento das práticas baseadas nos princípios da economia solidária. Diante disso, 50% dos participantes concordam parcialmente e 25% concordam totalmente que esta variável é influenciadora da relação com a universidade.

A variável visibilidade e reconhecimento (V32) relacionada com a influência na relação entre as ITCPs e as universidades, apontou 75% de concordância parcial e 25% nula pelos participantes. Existem desafios que as incubadoras enfrentam principalmente sobre o reconhecimento dos potenciais justamente na integração com universidade e com a realidade da região onde está inserida.

O estabelecimento de parcerias também torna-se um desafio para muitas incubadoras em diversos segmentos da sociedade. O desafio da capacitação da própria equipe e dos processos de incubação. Por essa razão o financiamento é fundamental (V33) para o desempenho das atividades normais das incubadoras. 75% dos participantes ponderaram concordando totalmente e 25% concordaram parcialmente.

Tabela 10 – Fatores influenciadores da relação entre a ITCP e a Universidade

Q11-Tipo de Gestão		Q20_V29- Concordância sobre o compartilhamento do conhecimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	3	1	4
	% do Total	0	0	0	75%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q20_V30- Concordância sobre o espaço físico e instalações					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	0	1	0	2
	% do Total	0	50%	0	50%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	1	0	2	1	4
	% do Total	0	25%	0	50%	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q20_V31- Concordância sobre a relação com os atores sociais					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	2	1	4
	% do Total	0	0	25%	50%	25%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 10

Q11-Tipo de Gestão		Q20_V32- Concordância sobre a visibilidade e reconhecimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	1	0	2
	% do Total	0	0	50%	50%	0	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	0	2
	% do Total	0	0	0	100%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	1	3	0	4
	% do Total	0	0	25%	75%	0	100%

Q11-Tipo de Gestão		Q20_V33- Concordância sobre financiamento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 11 mostra os fatores que podem influenciar as atividades que envolvem o processo de incubação (Q21), 75% dos participantes não concordam e nem discordam desta variável, tornando-a nula, somente 25% concordam totalmente. As ITCPs vinculadas às universidades federais podem usufruir das suas instalações e utilizar os demais espaços, como por exemplo, auditório, salas de reuniões e laboratórios. Os membros das incubadoras possuem livre acesso aos espaços, devendo respeitar o horário de funcionamento da própria universidade.

No que se refere a variável recursos financeiros (V34), 100% dos participantes concordam totalmente, classificando-o como um fator influenciador do processo de incubação das ITCPs. Por ser, programas estão em consenso com as principais finalidades da universidade, assim como com suas diretrizes. As ITCPs recebem financiamento de diversas fontes e tem como principal característica proporcionar ações integradas de extensão, ensino e pesquisa.

Foram analisados os recursos humanos (V35) como fator influenciador da incubação e 100% dos participantes concordam totalmente com esta variável. O objetivo das ITCPs é dispor dos recursos humanos para gerar o conhecimento nas formações, qualificações e assessorias aos empreendimentos econômicos solidários para a construção de atividades com a finalidade da inclusão no mercado de trabalho.

A Capacitação dos membros (V36) da ITCP de acordo com os participantes situa-

se no campo positivo da tabela, 75% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente com esta variável como influenciadora do processo de incubação. De acordo com os recursos financeiros e humanos adequados, a ITCP possuem certa autonomia (V37) para desenvolver suas atividades. Por isso 50% dos participantes concordam totalmente e 50% concordam parcialmente com o cruzamento desta variável com o tipo de gestão

Tabela 11: Perfil de gestão e os fatores influenciadores do processo de incubação

Q11-Tipo de Gestão		Q21_V34- Espaço físico das instalações					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	1	0	1	2
	% do Total	0	0	50%	0	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	0	0	2
	% do Total	0	0	100%	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	3	0	1	4
	% do Total	0	0	75%	0	25%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q21_V34- Recursos Financeiros					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q21_V35- Recursos Humanos					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	0	4	4
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q21_V36- Capacitação dos membros da ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	0	2	2
	% do Total	0	0	0	0	100%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	1	3	4
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q21_V37- Autonomia da ITCP					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	2	2	4
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 11

Q11-Tipo de Gestão		Q21_V38- Nível de capacitação dos incubados					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T	Total
Autogestão	Contagem	0	0	0	1	1	2
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	0	0	2
	% do Total	0	0	100%	0	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	2	1	1	4
	% do Total	0	0	50%	25%	25%	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Concordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A capacitação dos incubados (V38) para todos os participantes não é um fator influenciador, apenas 25% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente com esta afirmativa. As ações de incubação são realizadas de forma participativa com a finalidade de motivar a autonomia e o empoderamento dos trabalhadores envolvidos.

As principais atividades desenvolvidas no processo de incubação juntamente com os empreendimentos solidários são: o diagnóstico rápido participativo (DRP), o planejamento no âmbito estratégico, estudo de viabilidade econômica e associativa, além de instruções sobre normas de formalização, capacitação nas áreas de gestão e economia solidária, estratégias de comercialização, qualificação técnica e profissional, etc..

5.1.1 Questionário direcionado aos discentes

O questionário desenvolvido para os discentes e técnicos foi dividido de acordo com questões (Q) fechadas, a saber: a) perfil dos participantes das ITCPs (Q1-Q3); b) Formação técnica dos membros (Q4-Q7); c) Processo de incubação (Q8- Q9); d) Gestão da incubadora (Q10-Q11) As questões do questionário também foram todas codificadas para posterior tabulação.

De acordo com os discentes e técnicos que participaram da pesquisa 55,6% são do sexo feminino e 44,4% são do sexo masculino, com a faixa etária entre 21 a 30 anos, representando 83,3% e 11,1% até 20 anos. Com relação à formação 83,3% ainda estão na graduação e 11,1% fazendo mestrado.

A tabela 12 analisou o tipo de gestão adotado pelas ITCPs (Q11) com o corpo técnico (Q4) para verificar se atende aos requisitos existentes. Desta maneira, os participantes poderiam responder as seguintes alternativas ‘atende plenamente’, ‘atende mais requer qualificação’ e ‘não atende’. 77,8% dos participantes afirmaram atender plenamente e 22%

responderam que atende mais requer qualificação.

O segundo cruzamento foi feito entre a questão tipo de gestão (Q11) e a forma de transmissão do conhecimento dentro das incubadoras (Q5). Aquelas que adotam a autogestão 70% afirmam que a transmissão do conhecimento acontece tanto de maneira formal através de seminários, capacitações ou cursos, como também de maneira informal. As incubadoras que adotam a gestão social afirmaram por 62,5% que o conhecimento é transferido de maneira informal.

A gestão do conhecimento dentro das ITCPs tem como objetivo promover o compartilhamento do conhecimento e capacitar seus membros para serem aptos a realizar as atividades necessárias. Porém este conhecimento não é encontrado nos manuais ou relatórios, pois acontecem de várias maneiras, dependendo do cenário que a incubadora vivencia.

Tabela 12 – Correlação do tipo de gestão com o corpo técnico e a forma de transmissão do conhecimento

Q11- Tipo de gestão		Q4- Corpo técnico atende as necessidades da ITCP			
		A.P	A.Q	N.A	Total
Autogestão	Contagem	8	2	0	10
	% do Total	80%	20%	0	100%
Gestão Social	Contagem	6	2	0	8
	% do Total	75%	25%	0	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0
Total	Contagem	14	4	0	18
	% do total	77,8%	22,2%	0	100%
Q11- Tipo de gestão		Q5- Forma de transmissão do conhecimento			
		M.F	M.I	F.I	Total
Autogestão	Contagem	0	3	7	10
	% do Total	0	30%	70%	100%
Gestão Social	Contagem	0	5	3	8
	% do Total	0	62,5%	37,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0
Total	Contagem	0	8	10	18
	% do Total	0	44,4%	55,6%	100%

Legenda:

A.P = Atende plenamente; A.Q = Atende mais requer qualificação; N.A = Não atende.

M.F = Maneira formal; M.I = Maneira informal; F.I = Maneira formal e informal.

Fonte: elaborado pela autora

A tabela 13 analisou os temas dos cursos e das formações internas (Q7) que são realizadas com os membros da incubadora. Requisitou-se aos participantes para indicarem as variáveis utilizando a escala de '1' (um) a '5' (cinco), mantendo o padrão, onde: '1' é discordo plenamente, '2' é discordo parcialmente, '3' é nem discordo nem concordo, '4' concordo parcialmente e '5' concordo totalmente, nas questões 7 a 11.

Tabela 13 - Correlação do tipo de gestão com o conteúdo das formações técnicas e organizacionais

Q11-Tipo de Gestão		Q7_V1- Autogestão, gestão social e heterogestão					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	2	6	10
	% do Total	0	10%	10%	20%	60%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	7	8
	% do Total	0	0	0	12,5%	87,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	18
Total	Contagem	0	1	1	3	13	100
	% do Total	0	5,6%	5,6%	16,7%	72,2%	%
Q11-Tipo de Gestão		Q7_V2- Modelos e estruturas hierárquicas					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	6	2	10
	% do Total	0	10%	10%	60%	20%	100%
Gestão Social	Contagem	0	2	5	0	1	8
	% do Total	0	25%	62,5%	0	12,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	18
Total	Contagem	0	3	1	6	3	100
	% do Total	0	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	%
Q11-Tipo de Gestão		Q7_V3- Divisão do trabalho e relações de poder					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	2	0	3	5	10
	% do Total	0	20%	0	30%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	3	1	3	8
	% do Total	0	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	18
Total	Contagem	0	3	3	4	4	100
	% do Total	0	16,7%	16,7%	22,2%	44,4%	%
Q11-Tipo de Gestão		Q7_V4- Utilização de tecnologia social					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	1	7	10
	% do Total	0	10%	5,6%	10%	70%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	0	3	4	8
	% do Total	0	12,5%	0	37,5%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	2	1	4	11	18
	% do Total	0	11,1%	5,6%	22,2%	61,1%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q7_V5- Participação democrática e processos de tomadas de decisão					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	0	2	7	10
	% do Total	10%	0	0	20%	70%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	1	7	8
	% do Total	0	0	0	12,5%	87,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	0	3	14	18
	% do Total	5,6%	0	0	16,7%	77,8%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q7_V6- Elaboração do planejamento e o processo de incubação					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	0	4	5	10
	% do Total	10%	0	0	40%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	0	7	8
	% do Total	0	0	12,5%	0	87,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	1	4	12	18
	% do Total	5,6%	0	5,6%	22,2%	66,7%	100%

Legenda: D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

Em relação ao conteúdo dos cursos de formação técnica e organizacional o tema autogestão, gestão social e heterogestão (V1) recebeu 60% de concordância total pelas incubadoras que adotam a autogestão e 87,5% das incubadoras que praticam a gestão social, representando 72,2% do total.

O tema modelos e estruturas hierárquicas (V2) para os participantes das incubadoras autogestionárias sofreu concordância parcial de 60%. Os participantes que afirmaram adotar a gestão social concordaram parcialmente com 62,5%. Nos dois tipos de gestão o tema modelos e estruturas hierárquicas mostra-se importante pela maioria.

A variável divisão do trabalho e relações de poder (V3) foi apontada com concordância total de 50% das incubadoras autogestionárias. As incubadoras que praticam o tipo de gestão social apenas 37,5% concordam totalmente e 37% não concordam e nem discordam.

A utilização da tecnologia social (V4) mostrou-se uma variável com alto índice de concordância, 70% das incubadoras autogestionárias concordaram plenamente e 50% das incubadoras que utilizam como tipo de gestão a social.

A participação democrática e processos de tomadas de decisão (V5) também são temas que são discutidos nas incubadoras, do total de participantes 66,7% concordam plenamente com esta variável. A elaboração do planejamento e o processo de incubação (V6) recebeu 66,7% no campo da concordância totalmente de todos os participantes. Manifestando-se como um dos temas mais importantes para a discussão na incubadora conforme os participantes.

A tabela 14 representa a questão 10 com o cruzamento do tipo gestão (Q11) adotado pelas incubadoras com as variáveis: Participação dos membros da ITCP, relação com a universidade, ambiente externo, ambiente interno, parceiros institucionais, recursos financeiros e recursos humanos.

Tabela 14 – Correlação do tipo de gestão com os fatores que influenciam a gestão.

Q11-Tipo de Gestão		Q10_V7- Participação dos membros da ITCP					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	1	0	0	1	8	10
	% do Total	10%	0	0	10%	80%	100%
Gestão Social	Contagem	1	0	0	2	5	8
	% do Total	12,5%	0	0	25%	62,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	2	0	0	3	13	18
	% do Total	11,1%	0	0	16,7%	72,2%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 14

Q11-Tipo de Gestão		Q10_V8 - Relação com a Universidade					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	4	4	10
	% do Total	0	10%	10%	40%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	5	3	8
	% do Total	0	0	0	62,5%	37,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	7	0
Total	Contagem	0	1	1	9	38,9	18
	% do Total	0	5,6%	5,6%	50%	%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q10_V9 - Ambiente externo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	2	4	3	10
	% do Total	0	10%	20%	40%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	0	4	3	8
	% do Total	0	12,5%	0	50%	37,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	2	0	0	6	18
	% do Total	0	11,1	2	8	33,3	100%
		0	%	11,1%	44,4%	%	
Q11-Tipo de Gestão		Q10_V10 - Ambiente interno					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	2	4	3	10
	% do Total	10%	0	20%	40%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	6	8
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	2	6	9	18
	% do Total	5,6%	0	11,1%	33,3%	50%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q10_V11- Parceiros					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	3	2	1	4	10
	% do Total	0	30%	20%	10%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	4	2	8
	% do Total	0	0	25%	50%	25%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	3	4	5	6	18
	% do Total	0	16,7%	22,2%	27,8%	33,3%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q10_V12- Recursos financeiros					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	1	4	4	10
	% do Total	10%	0	10%	40%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	2	4	8
	% do Total	0	0	25%	25%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	0	0	6	8	18
	% do Total	1	0	3	33,3	44,4	100%
		5,6%	0	16,7%	%	%	
Q11-Tipo de Gestão		Q10_V13- Recursos humanos					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	0	5	4	10
	% do Total	10%	0	0	50%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	0	1	6	8
	% do Total	0	12,5%	0	12,5%	75%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	1	0	6	10	18
	% do Total	5,6%	5,6%	0	33,3%	55,6%	100%

Legenda: D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A efetiva participação dos membros nas atividades e processos da ITCP (V7) é um fator influenciador da gestão, pois 72,2% dos participantes discentes e técnicos concordaram totalmente com esta variável. A participação nas atividades desenvolvidas pela incubadora junto aos empreendimentos pode ocorrer de diversas formas, cada incubadora desenvolve suas ações de acordo com seu planejamento, incentivando a troca de conhecimentos e de perspectivas entre os participantes.

Sobre a relação com a universidades (V8), 50% dos discentes e técnicos concordam parcialmente e 38,9% concordam totalmente classificando esta variável como influenciadora da gestão. Pois a dependência da incubadora com a universidade deriva de várias maneiras, como instalações e estrutura, financiamentos e o fornecimento dos profissionais docentes.

No que diz respeito ao ambiente externo (V9), 44,4% concordam parcialmente e 33,3% concordam totalmente, mostrando-se ser uma variável que também influencia a gestão, pois fatores como o cenário político-econômico da região onde está inserida a incubadora pode trazer condições vantajosas ou prejudiciais.

O entendimento do ambiente interno (V10) como fator influenciador da gestão mostra que 50% concordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente, percebe-se que a variável ambiente interno recebeu maior pontuação do que a variável ambiente externo. Isso acontece devido à relevância das atividades prestadas pelas incubadoras para com os empreendimentos solidários. Ou seja, os processos e atividades internas no entendimento dos participantes possuem influência maior sobre a gestão.

Parceiros institucionais (V11) receberam concordância total de 33,3% e 27,8% de concordância parcial. Porém 22,2% não concordam e nem discordam desta variável. Nota-se que a opinião a respeito é muito diversificada. Como cada ITCPs possui uma realidade diferente, essa variável sofre uma variação de importância.

Os recursos financeiros (V12) possuem importância nas atividades desenvolvidas pelas incubadoras por ser a única forma de desenvolver as atividades de incubação. 44,4% concordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente com esta variável. Vários editais são lançados por ano pelas financiadoras ou as próprias universidades, desta forma conforme as regras dos editais a incubadora pode concorrer.

A variável recursos humanos (V13) sofreu concordância total de 55,6% dos participantes e concordância parcial de 33,3%. Esta variável encontra-se no campo positivo da tabela, ou seja, para os participantes os recursos humanos influenciam a gestão. Como todas as atividades dependem dos docentes, discentes ou dos técnicos das incubadoras, esta variável

é imprescindível para o desenvolvimento da incubadora.

A tabela 15 mostra quais as principais atividades desenvolvidas nas ITCs relacionadas à metodologia de incubação (Q9) e que requer da incubadora o gerenciamento adequado destas atividades por parte de seus membros.

A mobilização e formação política dos incubados (V14) foi apontada por 44,4% dos participantes com grau de concordância total e 33% parcialmente. A mobilização e formação tem como objetivo principal fortalecer o grupo através da participação de seus integrantes em processos formativos. Estabelecendo um grupo formativo tendo como temas os princípios que norteiam a Economia Solidária e demais temas relacionados à realidade de cada empreendimento necessários ao processo de incubação.

Tabela 15 – Correlação do tipo de gestão com os fatores necessários para o desenvolvimento das atividades envolvidas no processo de incubação.

Q11-Tipo de Gestão		Q9_V14- Mobilização e formação política dos incubados					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	1	4	4	10
	% do Total	0	10%	10%	40%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	1	2	4	8
	% do Total	0	12,5%	12,5%	25%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	2	2	6	8	18
	% do Total	0	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q9_V15 - Formalização do empreendimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	1	5	3	10
	% do Total	10%	0	10%	50%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	0	1	0	3	4	8
	% do Total	0	12,5%	0	37,5%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	5,6	1	1	8	7	18
	% do Total	5,6%	5,6%	5,6%	44,4%	38,9%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q9_V16 - Organização do espaço produtivo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	1	2	6	10
	% do Total	10%	0	10%	20%	60%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	2	6	8
	% do Total	0	0	0	25%	75%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	5,6	0	1	4	12	18
	% do Total	5,6%	0	5,6%	22,2%	66,7%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q9_V17- Discussão das relações de trabalho					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	0	3	6	10
	% do Total	10%	0	0	30%	60%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	2	5	8
	% do Total	0	0	12,5%	25%	62,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	5,6	0	1	5	11	18
	% do Total	5,6%	0	5,6%	27,8%	61,1%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 15

Q11-Tipo de Gestão		Q9_V18- Planejamento e gestão					Total
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	
Autogestão	Contagem	1	0	0	2	7	10
	% do Total	10%	0	0	20%	70%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	1	1	6	8
	% do Total	0	0	12,5%	12,5%	75%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	1	3	13	18
	% do Total	5,6%	0	5,6%	16,7%	72,2%	100%

Legenda:

D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

Desse percentual nota-se que 40% dos que concordaram totalmente participam de incubadoras autogestionárias e 50% são incubadoras que adotam a gestão social. Sobre o processo de formalização dos empreendimentos solidários (V15), não há nenhuma obrigação que para sua existência o empreendimento solidário necessite estar legalmente formalizado, porém encontra-se algumas razões para que proceda a formalização.

Por isso apenas 38,9% concordam totalmente e 44,4% concordam parcialmente com esta variável. A formalização trata-se de uma opção do grupo e por não ser uma obrigação, não impede o processo de incubação e as atividades da ITCP. A formalização traz como um dos benefícios à expansão das atividades e facilidade para a participação de programas e projetos orientados à Economia Solidária.

A organização do espaço produtivo (V16) foi apontado por 66,7% dos participantes com concordância total e 22,2% de concordância parcial, mostrando que o desenvolvimento desta atividade no processo de incubação é de grande importância e influência. Trata-se de uma atividade que envolve a organização da produção e geração de renda para o empreendimento, por isso essa fase deve ser realizada de acordo com as características de cada grupo.

A discussão das relações de trabalho dentro do processo de incubação (V17) significa assessorar os empreendimentos solidários na forma de produção ou da prestação de serviço. Identificando a melhor maneira do grupo gerenciar seus recursos e a maneira como vão dividir as obrigações ou deveres.

Por isso 61,1% concordam totalmente e 27,8 concordam parcialmente com esta variável, nota-se que definir quais estratégias de trabalho e sua organização é umas das atividades fundamentais do processo de incubação, afetando diretamente a gestão das incubadoras, pois será necessário maior planejamento das atividades a serem realizadas.

O planejamento e gestão (V18) dentro do processo de incubação requer

preparação e também planejamento de todo o processo com cada empreendimento solidário. 72,2% concordaram totalmente e 16,7% concordam parcialmente com esta variável. Cada incubadora possui um conjunto de empreendimentos solidários em processo de incubação, muitos em fases diferentes e por isso todos os membros da incubadora devem participar destas atividades.

Cada empreendimento solidário deve ter seu plano de ação, com suas próprias características e demandas locais. A incubadora irá gerir todos os recursos disponíveis para que todo o processo de incubação aconteça como o planejado.

A tabela 16 examinou o cruzamento da variável tipo de gestão com a questão 8, que retrata dos requisitos básicos necessário para que o empreendimento solidário possa ser incubado. Desta maneira a primeira análise ocorreu entre o tipo de gestão e a caracterização do público alvo do empreendimento a ser incubado. 50% das incubadoras autogestionárias concordam totalmente com esta variável e as incubadoras que praticam a gestão social 62,5%.

A determinação de qual público alvo dos empreendimentos solidários (V19) significa que para ser incubado pelas ITCPs o empreendimento deve seguir os princípios da economia solidária e sua forma de organização deve ser nos moldes de cooperativas ou associações. Aqueles grupo que ainda estão na fase de estruturação ou formação durante o processo deverão escolher entre os dois modelos. Por isso este requisito foi apontado por 55,6% de concordância total pelos participantes e 33,3% de maneira parcial.

A área de atuação e/ou desenvolvimento das atividades do empreendimento (V20) para os participantes da pesquisa, mostrou que 38,9% concordam totalmente com este requisito e 38,9% concordam parcialmente. Saber a área de atuação e o desenvolvimento das atividades é importante para a incubadora, por que a partir desse momento ela determinará se o empreendimento tem perfil para a incubação ou não, além de analisar seu planejamento e definir a capacidade de incluir mais um empreendimento nas suas atividades.

Tabela 16 – Correlação do tipo de gestão com os requisitos necessários para o processo de incubação.

Q11-Tipo de Gestão		Q8_V19- Caracterização do público alvo do empreendimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	1	3	5	10
	% do Total	10%	0	10%	30%	50%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	3	5	8
	% do Total	0	0	0	37,5%	62,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	1	6	10	18
	% do Total	5,6%	0	5,6%	33,3%	55,6%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Continuação da tabela 16

Q11-Tipo de Gestão		Q8_V20- Área de atuação e/ou desenvolvimento das atividades do empreendimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	2	1	1	3	3	10
	% do Total	20%	10%	10%	30%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	4	4	8
	% do Total	0	0	0	50%	50%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	2	0	0	0	0	18
	% do Total	11,1	1	1	7	7	100%
		%	5,6%	5,6%	38,9%	38,9%	
Q11-Tipo de Gestão		Q8_V21 - Localização do empreendimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	3	2	2	2	10
	% do Total	10%	30%	20%	20%	20%	100%
Gestão Social	Contagem	2	0	3	1	2	8
	% do Total	25%	0	37,5%	12,5%	25%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	3	3	0	0	0	18
	% do Total	16,7	16,7	5	3	4	100%
		%	%	27,8%	16,7%	22,2%	
Q11-Tipo de Gestão		Q8_V22- Viabilidade técnico-econômica do empreendimento					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	2	2	1	3	2	10
	% do Total	20%	20%	10%	30%	20%	100%
Gestão Social	Contagem	1	0	1	4	2	8
	% do Total	12,5%	0	12,5%	50%	25%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	3	2	0	0	0	18
	% do Total	16,7	11,1	2	7	2	100%
		%	%	11,1%	38,9%	22,2%	
Q11-Tipo de Gestão		Q8_V23- Interação social do grupo					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	1	0	1	4	4	10
	% do Total	10%	0	10%	40%	40%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	2	3	3	8
	% do Total	0	0	25%	37,5%	37,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	0	3	7	7	18
	% do Total	5,6%	0	16,7%	38,9%	38,9%	100%
Q11-Tipo de Gestão		Q8_V24 - Efetivo interesse de trabalho na perspectiva da economia solidária;					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	1	0	6	3	10
	% do Total	0	10%	0	60%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	0	0	0	3	5	8
	% do Total	0	0	0	37,5%	62,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	0	1	0	0	0	18
	% do Total	0	5,6	0	9	8	100%
		0	%	0	50%	44,4%	
Q11-Tipo de Gestão		Q8_V25- Dimensão social, tecno-científica e de inovação do empreendimento.					
		D.T.	D.P.	N.N.	C.P.	C.T.	Total
Autogestão	Contagem	0	2	3	2	3	10
	% do Total	0	20%	30%	20%	30%	100%
Gestão Social	Contagem	1	0	1	1	5	8
	% do Total	12,5%	0	12,5%	12,5%	62,5%	100%
Heterogestão	Contagem	0	0	0	0	0	0
	% do Total	0	0	0	0	0	0
Total	Contagem	1	2	4	3	8	18
	% do Total	5,6%	11,1%	22,2%	16,7%	44,4%	100%

Legenda: D.T. = Discordo Totalmente; D.P. = Discordo Parcialmente; N.N. = Nem concordo nem discordo; C.P. = Discordo Parcialmente; C.T.= Concordo Totalmente.

Fonte: elaborado pela autora

A localização do empreendimento (V21) também é um requisito para iniciar o processo de incubação em algumas ITCPs. De acordo com a pesquisa, 22,2% concordam totalmente com este requisito, 16,7% concordam parcialmente e 27,8% não concordam e nem discordam. A localização do empreendimento pode interferir no processo de incubação caso à incubadora ou o grupo não tenha recurso para o descolamento necessário para esse processo acontecer.

A opinião sobre o requisito viabilidade técnico-econômica do empreendimento (V22) mostrou-se bem diversificada, apenas 22% concordaram totalmente, 38,9% concordaram parcialmente, 16,7% discordam totalmente e 11,1% foram tanto aqueles que discordaram parcialmente como os que não concordam e nem discordam.

A viabilidade econômica dos empreendimentos solidários está relacionado com a sustentabilidade e com o desenvolvimento local. Não é somente a análise dos aspectos exclusivamente técnicos que envolvem, mas questões associativas.

A respeito da interação social do grupo (V23), 38,9% dos participantes concordaram totalmente e 38,9% concordaram parcialmente com esta variável. O processo de interação acarreta o respeito pelo saber popular, assim como as tradições e os costumes locais, motivando a inserção dos produtos na comercialização local e regional, assim como a prestação de serviço realizado pelos empreendimentos solidários.

O efetivo interesse de trabalho na perspectiva da economia solidária (V24) é um requisito para a incubação de acordo com 44,4% dos participantes que concordaram totalmente com esta variável. A concordância parcial foi apresentada por 50%. A maneira como os empreendimentos irão basear a maneira de trabalho afeta o processo de incubação. Pois os princípios que as ITCPs fundamentam-se são da economia solidária. Por isso é um requisito importante para um processo eficiente e eficaz.

A dimensão social, tecno-científica e de inovação do empreendimento (V25) foi apontada por 44,4% dos participantes com concordância total, 16,7% concordaram parcialmente e 22,2% não concordaram e nem discordam deste requisito para o processo de incubação.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Conforme foi apresentado na introdução, esta pesquisa manifestou-se da intenção de entender qual o tipo de gestão adotado pelas ITCPs vinculadas às universidades federais no estado de Minas Gerais. Assim, de acordo com o estudo várias variáveis foram analisadas para compreendermos o cenário das incubadoras e como essas variáveis influenciam a gestão.

Buscou-se, também, com base nos objetivos específicos: a) Contextualizar as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares pesquisadas, resgatando aspectos históricos, culturais e sociais; b) Identificar o tipo de gestão adotado nas incubadoras estudadas; c) Identificar quais ferramentas e processos gerenciais as ITCPs utilizam; d) Explicitar elementos comuns e divergentes do processo de gestão das ITCPs; e) Ponderar sobre a infraestrutura das incubadoras e organização gerencial; f) Identificar e analisar os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças das ITCPs.

Quanto à elaboração do referencial teórico, para o estudo da metodologia e da análise dos resultados, utilizou-se como base variáveis para o cruzamento de dado. Conforme exposto na pesquisa, alguns pontos são importantes na construção do estudo: economia solidária, origem das ITCPs, tipos de incubadoras existentes, gestão das ITCPs, gestão e planejamento, processos e funções gerenciais e planejamento.

No que diz respeito a apreciação sobre estes pontos, a escolha foi realizada de acordo com outros estudos realizados na área. As incubadoras realizam suas atividades conforme os pontos estudados sobre gestão, estratégias e planejamento harmonizando com o movimento de economia solidária.

Dessa maneira, o objetivo deste estudo foi alcançado através do estudo das variáveis que caracterizam o ambiente das incubadoras, a saber: a) número de membros, tempo de atuação, empreendimentos incubados, elaboração do planejamento, tomada de decisões, parcerias, estrutura organizacional, ambiente externo e interno, implementação e avaliação relação das universidades com as incubadoras, recursos financeiros e humanos, capacitação técnicas dos membros, gestão das ITCPs, processo de incubação, localização e infraestrutura, expansão e visibilidade, geração de trabalho e renda e políticas públicas.

No que se refere à metodologia e resultados, a pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo exploratório, Para a execução da pesquisa de campo foi utilizado o questionário estruturado direcionado para os docentes como para os discentes e técnicos. Como resultado, obteve-se 50% das respostas, ou seja, das oito incubadoras somente quatro aceitaram participar da pesquisa. Outra incubadora preferiu não fazer parte desta pesquisa por estar em fase de reestruturação.

De acordo com os resultados nota-se que a maioria das incubadoras possui mais

de 5 anos de existência e que atualmente realizam o processo de incubação em até seis empreendimentos solidários. O tipo de gestão identificado na pesquisa foram: autogestão e gestão social e nos dois tipos a participação dos membros na elaboração do planejamento acontece por todos os membros da incubadora. A tomada de decisões também foi apontada como uma atividade realizada por todos.

A estrutura organizacional mostrou-se ser parcialmente horizontalizada, ou seja, existe algumas atividades ou processos que possuem importância igual. Essas atividades são planejadas de maneira anual pelas incubadoras.

Sobre o processo de planejamento efetuado pelas ITCPs, a análise do ambiente externo foi apontada como a variável que mais sofreu concordância total, portanto, para os entrevistados planejar significa estudar quais fatores do ambiente externo podem influenciar.

O estudo dos fatores influenciadores da gestão nas ITCPs revelou que dentre as variáveis estudadas nesta questão, somente a participação dos membros, ambiente externo e recursos financeiros sofreram concordância total.

Os pontos fortes das incubadoras que sofreram mais concordância foram equipe multidisciplinar e capacidade técnica da ITCP, mostrando que a formação da equipe favorece a execução das atividades necessárias. O ponto fraco foi apontado como sendo as parcerias, ou seja, as incubadoras participantes concordam que necessitam melhorar este fator.

As políticas públicas e a geração de trabalho e renda foram apontados como as oportunidades que mais foram votadas, assim percebe-se que todas julgam que essas oportunidades podem mudar o cenário em que estão inseridas.

Porém também foram apontados as ameaças, são elas: falta de financiamento e influências econômicas. Como as ITCPs dependem totalmente de financiamentos, a ausência destes, pode levar ao fim do seu funcionamento. As influências políticas e econômicas afetam principalmente os empreendimentos que indiretamente afetam as incubadoras, principalmente quando se trata de influências políticas e econômicas locais.

A relação existente entre a universidade e as ITCPs revelou que o compartilhamento do conhecimento, a visibilidade, reconhecimento e financiamento são os fatores influenciadores desta relação. Nota-se que as incubadoras possuem certa dependência das universidades em que estão vinculadas.

Portanto, para acontecer as atividades e processos de incubação precisa-se dos docentes que irão coordenar e compartilhar o conhecimento com os discentes e técnicos. E para acontecer existe a necessidade de visibilidade e reconhecimento da universidade para fornecer infraestrutura e financiamento.

A transmissão do conhecimento dentro das incubadoras apresentou-se de modo formal e informal e que todos os integrantes participam destes processos. Constatou-se

também que alguns temas são discutidos dentro das incubadoras, tais como: autogestão, gestão social e heterogestão; modelos e estruturas hierárquicas, divisão do trabalho e relações de poder, tecnologia social, participação democrática e processos de tomada de decisão, planejamento e processo de incubação.

A correlação do tipo de gestão com os fatores necessários para o desenvolvimento das atividades envolvidas no processo de incubação expõe que deve existir uma mobilização e formação políticas dos incubados assim como a organização do espaço produtivo. O planejamento e gestão também são fatores importantes. A formalização dos empreendimentos incubados é relevante, porém não é um pré-requisito para ser selecionado para a incubação.

Os requisitos mais importantes para o processo de incubação segundo os participantes foram: efetivo interesse de trabalho na perspectiva da economia solidária, dimensão social, tecno-científica e de inovação do empreendimento e caracterização do público alvo do empreendimento.

Desta maneira, entende-se que ambos os tipos de gestão desenvolvem atividades similares nas incubadoras, suas diferenças são de acordo com a realidade vivenciada por cada incubadora e a universidade em que está inserida. Nota-se também que a atividade mais importante e que influencia na gestão é o processo de incubação.

Portanto, todas as incubadoras desenvolvem tanto a capacitação dos seus membros como o planejamento das atividades, para ter sucesso na incubação. Este processo é vital para as incubadoras por isso, deve haver sempre planejamento das suas etapas.

Diante dessas análises, espera-se que os resultados desta pesquisa colaborem com a melhoria das atividades de gestão e de incubação das ITCPs. Tendo em vista o objeto estudado, as incubadoras são órgãos relevantes para a criação e formação de diversos empreendimentos solidários. Portanto, novas considerações sobre a gestão e o processo de incubação podem contribuir para estas melhorias.

Sugere-se ainda que as novas pesquisas prossigam também com debates sobre: a dependência das ITCPs e os novas alternativas para lidar com os financiamentos; o desempenho das atividades dentro das incubadoras; a motivação de debates e estudos sobre a os princípios da economia solidária; desenvolvimento de instrumentos de gestão ajustados à realidade dos empreendimentos solidários; novos métodos de incubação aliados à estratégia das incubadoras.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.

ALMEIDA, Heloisa Maria Mendes de. Autogestão: da idéia às práticas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 37-57, jan./mar., 1983.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Blumenau: FURB, 2002.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas**. Brasília, DF: Anprotec, 2002.

ARAÚJO, Romilda Ramos; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **REGE: Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53, 2007.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPM. **Guide to the BPM common body of knowledge**, 2009.

ATAUALPA, Luiz de oliveira. Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: um caso brasileiro. **Outra Economia**, v. 6, n. 10, p. 53-67, 2012.

ATTIE, William. Auditoria: **Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGONSI, S. S. S. Estrutura e funcionamento da incubadora tecnológica de cooperativas populares da universidade federal do Paraná ITCP–UFPR. In: _____.; LACERDA, Gustavo B. (Org.). **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba: PROEC : UFPR, 2007.

BESSANT, John; TID, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Trad. Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGNETTI, Luiz Paulo. **O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2002, vol.6, n.3, pp. 33-53. ISSN 1982-7849

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 9. ed. Brasília : Ed. Unb, 1997.

BOCAYUVA, P. Incubadora tecnológica de cooperativas populares da COPPE/UFRJ. In: CAMAROTTI, I.; PETER, S. (Org.). **Redução da pobreza e dinâmicas locais**. Rio de Janeiro: FGV. 2001. p. 235-261.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Incubação de cooperativas populares: metodologia dos indicadores de desempenho**. Palmas: NESol/UFT, 2007.

CARMO, Vadson Bastos do; PONTES, Cecília Carmen Cunha. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ci. Inf.** [online], v.28, n.1, p.49-58, jan. 1999.

CARPENTER, M., Talya, B., and Erdogan, B. **Principles of management**, 1st ed, New York: Flat World Knowledge, 2009

CARVALHO, Horácio M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CARVALHO, R. A. A.; PIRES, S. D. Em busca de novas solidariedades: os empreendimentos da economia social em questão. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 1-2, p. 159-185, 2001.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CATELLI, A. et al. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

COMBE, Colin. **Introduction to e-business**. Routledge, 2012.

COSTA, Bianca. Economia solidária e o papel das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil: a experiência de extensão universitária da ITCP-UFV. **Revista ELO - Diálogos em Extensão** V. 02, n. 02, 2013.

COSTA, Lourenço et al. **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

COUTO, L. S. **Significado do trabalho para extensionistas universitários na economia solidária**: Um estudo nas incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs) vinculadas à rede nacional de ITCPs. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São João del Rei, São João del Rei, 2011.

CRUZ, A. É caminhando que se faz o caminho: diferentes metodologias das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares no Brasil. Cayapa: **Revista Venezolana de Economia Social**, Mérida, v. 4, n. 8, p. 38-57. 2004.

CULTI, Maria Nezilda. Economia Solidária: Incubadoras universitárias e processo educativo. Proposta: **Revista Trimestral de Debate da Fase**, Rio de Janeiro, ano. 31, n. 111, p. 17-22, 2007.

CULTI, Maria Nezilda. Conhecimento e práxis: processo de incubação de empreendimentos econômicos solidários como processo educativo. **Otra Economia: Revista Latinoamericana de Economia Social y Solidaria**, São Leopoldo-RS, v. 3, n. 5, p. 147-165, 2009.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução: Robert Brian Taylor . São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 513 p

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DRUCKER, P. *Post-capitalist Society*, **Butterworth- Heinemann**. ISBN 0-7506-2025-0, 1993.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo, Pioneira, 1986

DRUCKER, P. F. *The practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404p.

DUBEUX, Ana. O papel das Universidades na construção da economia solidária no Brasil. **Proposta: revista trimestral de debate da FASE**, Rio de Janeiro, ano 31, n. 112, p. 4-15, 2007.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FISCHER, T. M. D. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, no 7, 2002, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002. p.1-16.

FISCHER, T. M. D. ; MELO, V. P.; CARVALHO, M. R.; JESUS, A. de; ANDRADE, R. A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, V 40, no 5, Set/out. 2006.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definido Gestão Social. In: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRANÇA FILHO, G. A perspectiva da economia solidária. In: FISCHER, T. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GAIGER, L. I. Solidary economy and the revitalization of the cooperative paradigm. [A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo], Nº 28, pp. 211-228, **Revista Brasileira De Ciencias Sociais**, 2013.

GALLO, Ana Rita et al. Incubadora de cooperativas populares: uma alternativa à precarização do trabalho. **Economia solidária**, v. 1, p. 41-60, 2000.

GALLO, Ana Rita; DAKUZAKU, Regina Yoneko; EID, Farid; VALÊNCIO, Norma Felicidade L. Da Silva; SHIMBO, Ioshiaqui; MASCIO, Carlos César. **Incubadora De Cooperativas Populares: Uma Alternativa À Precarização Do Trabalho**. Economia Solidária, V. 1, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, G. da S.; OLIVEIRA, E. M. de; ANDREACI, C.; MORAES, N. R. de; ROZA, F. L. da; AMARAL, L. D. P. do; AMORIN, P. D. F.; MARTINELLI, E. L.; BOWERCK, D. A.; MOREIRA, S. R. da S.; SANTANA, L. G.; TORRES, L. V. N. Residência Social & EaD: alternativas multireferenciais nos estágios de graduação na UNITINS. In CANÇADO, A. C.; SILVA JR, J. T.; SCHOMMER, P. C., RIGO, A. S. **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas-TO: Provisão, 2008.

GONDIM, S.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: um olhar

crítico sobre a experiência de pós-graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no 30, 2006, Salvador, Brasil, 23 a 27 de Set. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p.1-16.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, p. 6-19. Jan/Mar 2000.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. 1994.

GUERRA, Ana Carolina. **Gestão das incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: uma análise comparativa**. Universidade Federal de Lavras, Lavras – MG, 106 p. 2008.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 368 p.

IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010 Minas Gerais**. Disponível em <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=31&dados=29>>. Acesso em 10 abril 2017.

KLECHEN, Cleiton Fabiano; BARRETO, R. O.; PAULA, APP. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 669-94, 2011.

KOONTZ, Harold. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. 15 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTTER, Jonh P. **O fator liderança**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. Seminário Gerenciamento da Informação no Setor Público e Privado, 4, Brasília. **Anais**. Brasília: Linker, 2002.

MATOS, E; PIRES, D. Administrative and work organization theories: from Taylor to current

times; influences in health care and nursing. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, Jul-Set; 15(3):508-14. 2006.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, Jr. Leon; MOSLEY, C. Donald; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: HABRA, 1986.

NEELY, A.; HIL, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

MASANELL, Ramon; RICART, Joan Enric. From strategy to business models and onto tactics. **Long range planning**, v. 43, n. 2, p. 195-215, 2009.

MASCARENHAS, Thais S. Os conhecimentos de gestão e seus mitos. In: ITCP-USP (Org). **A gestão da autogestão na Economia Solidária, contribuições iniciais**. Porto Alegre: Calábria; São Paulo: ITCP-USP, 2007.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MONTANA, P. J.; CHARNOV. B. H. **Administração**. São Paulo, Saraiva. 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. A ciência e a arte de ser dirigente. In: _____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 26-48.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MULLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L. V.; KAPPEL, A. M. Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2003.

MUNIZ, A.J. de O; FARIA, H.A. **Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. 25.ed. São Paulo : Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 285p.

OLIVEIRA, Marcia Cristina dos Santos Barbosa de. **Conversão do Conhecimento**: estudo de caso em incubadora universitária de empreendimentos de economia solidária. 2012. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) - Universidade Federal de São Carlos.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. Sib Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PAROLIN, S. R. H. Capacitação para a gestão da criatividade. In: BASTOS, João Augusto de Sousa Almeida (organizador). **Capacitação tecnológica e competitividade**: o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL/PR. 2003.

PATTON, M. *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PEDRINI, D. M. A incubadora de empresas da Universidade Regional de Blumenau. In: Pintuadi, S. M. (Org.). **Economia solidária: um setor em desenvolvimento**. São Paulo: Prefeitura de Rio Claro, 2002. p.171-181.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, Daniel Calbino; GONTIJO, Felipe Marques Carabetti (Coaut.). **O reflexo dos financiamentos para as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares: possibilidades de desenvolvimento ou retrocessos?**. ENANPAD - Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, v.35, 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **What is Strategy**. Harvard Business Review, Nov-Dec, pp. 61-78, 1996.

PORTER, M. E.. **Competitive Strategy**. New York, NY: Free Press, 1980.

QUINQUIOLO, J. M. Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

RANGEL, Roney Rezende; MANOLESCU, Friedhilde Maria Kustner. Economia Solidária pela perspectiva histórico-teórica. **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, nº8, p.1-30, 2012.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REDE DE ITCPs. Institucional. Disponível em: <<http://www.itcp.ufpr.br/encontro/institucional.html>>. Acesso em 1 de Outubro, 2014.

REDES ITCPs. Disponível em < <http://www.redeitcps.blogspot.com/>> acesso em 1 de outubro de 2014.

RINGBAKK, KJELL A. Organised planning in major US companies. **Long Range Planning**, v. 2, n. 2, p. 46-57, 1969.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso Profissional**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SINGER, Paul. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (orgs.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Desenvolvimento Capitalista e Desenvolvimento Solidário**. Estudos Avançados, p. 7-22, 2004.

SI

NGER, Paul. O que é socialismo, hoje. Petrópolis, Vozes, 1981.

STAINSACK, Cristiane. **Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas**. Dissertação de Mestrado. CEFET-PR, Curitiba, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o conceito de gestão social. In: Silva Jr, Jeová; Mâsih, Rogerio et al (Orgs.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

TENÓRIO, F. G. A. (Coord). **Gestão social: metodologia e casos**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Managing **Innovation: integrating technological, market and organizational change**. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.

TIRIBA, Lia ;FISCHER, Maria Clara B. De olho no conhecimento encarnado sobre o trabalho associado e autogestão. **Revista UNISINOS**, 2009.

TIRIBA, Lia. **Economia Popular e Cultura do Trabalho**. Pedagogia da produção associada. Unijui, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ática.

VALLADARES, A.; FILHO, J. G. L. (2003). Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. **Revista da FAE** – Faculdade Católica de Administração e Economia, v. 6, n. 2, pp.85-95.

VALOIS, Ovídio. **A extensão universitária no Brasil**: Um resgate histórico. Organização de Marta Vieira Cruz et Maria Elisa da Cruz São Cristóvão. Editora UFS, Fundação Oviêdo Teixeira, 2000.

VENTURA NETO, Eduardo Augusto. **HETEROGESTÃO E AUTOGESTÃO, duas formas de controle da produção e do trabalho no capitalismo contemporâneo**: a experiência da Copala. Universidade Federal do Pará Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Belém, 2010.

WELCH, J., Oster, S., Markides, C., Ross, J., & Kami, M. **What is strategy and why is it important?**. *Crafting Strategy*, 2008.